

- ♦ اكتب الاقتراحات المقنعة
- ♦ استخدم المعاني الصحيحة
- ♦ تجلب الأخطاء القوية

# الاتصالات المكتوبة

## المفيدة والمؤثرة

نقله إلى العربية  
محمد معتز الجزائري



دليل اغتنام الوقت

---

# الاتصالات المكتوبة

المفيدة والمؤثرة

نقله إلى العربية

محمد معتز الجزائري

العبيكان  
Obëkan

الاتصالات المكتوبة



## سلسلة القيادي الناجح

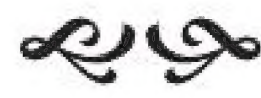
تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر:  
Harvard Management update, Harvard Management  
Communication Letter, Balanced Scorecard Reports  
مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا  
مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس،  
مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين  
الثرمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديدةً بالثقة؛ من  
أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.



- إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الناس على الأداء المحسّن.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.





Original Title  
WRITTEN COMMUNICATIONS

That Inform and Influence

The Results-Driven Manager series

Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

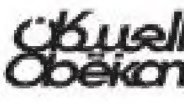
ISBN-10: 1-4221-0322-6

ISBN-13: 978-1-4221-0322-7

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

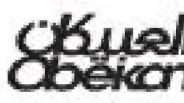
Published by arrangement with Harvard Business School Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2010 \_ 1431

ISBN 5 - 046 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432 هـ - 2011 م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة البيكان، 1431 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

الاتصالات المكتوبة المفيدة والمؤثرة. / مجموعة مؤلفين؛ محمد معتز الجزائري؛

- الرياض 1431 هـ

192 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 5 - 046 - 503 - 603 - 978

1 - الاتصالات الإدارية 2 - كتابة التقارير أ. الجزائري، محمد معتز (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع 1431 / 8984

ديوي: 651.7

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر



## المحتويات

11.....	مقدمة
31.....	كتابة اقتراحات مقنعة
33.....	أولاً: لا تكتب خطوطاً رئيسة
	جون كليتون
41.....	جعل اقتراحك يظهر في الأعلى
	نيك ريدين
51.....	بناء جسر على نهر السأم
	بيفيرلي بالارو - كريستينا بيلي زاسكا دوفيرني
61.....	متى عليك تجاهل قرائك؟
	جون كليتون
69.....	تسليط الضوء على التركيب
71.....	العرض الرابع
	جاينس أوبوشوسكي
79.....	الكتابة الجيدة عندما يكون الوقت ضيقاً
	نيك مورغان
87.....	أفضل مذكرة تكتبها على الإطلاق
	هولي ويكس
95.....	العثور على اللهجة والأسلوب المناسبين
97.....	أوجد اللهجة الملائمة لكتابتك التجارية
	ريتشارد بيرك
103.....	الاتصال كأداة تغيير
	ستيفر روبينز
111.....	القافية والعقل
	ماذا على الشعر أن يقول لكتاب التجارة والعمل
	سوزان جي. باركر

- 119.....آين راند في الكتابة  
تيودور كيني
- 125.....عندما لا يتلاءم أسلوب واحد مع كل الأشخاص  
جون كليتون
- 135.....التغلب على تحديات خاصة بالكتابة
- 137.....لا تضغط على زر الإرسال ذاك  
نيك مورغان
- 147.....كيف توجه كلاماً مؤثراً ملزماً؟  
تعليم الرجل التقني الكتابة  
جون كليتون
- 155.....إعداد ملخص تنفيذي يحمل معنى العمل التجاري  
جون كليتون
- 161.....خمس خطوات سريعة لترتيب كتابتك وتهذيبها  
جون كليتون
- 171.....تجنب الأخطاء والحقاقات اللغوية
- 173...كلمات أسوء استخدامها، وبعض حماقات الكتابة الأخرى...  
الكتاب الأولي للمدير  
كريستين بي. دونا هو
- 179.....كيف تكتب على نحو صحيح دون معرفة القواعد؟  
جون كليتون
- 187.....هل اتباع القواعد يوقع رسالتك في الخطأ؟  
كريستينا بيلازاسكا - دوفيرني
- 191.....المسهمون



## مقدمة

أنت مدعو، بوصفك مديراً، إلى أن يكون لك نتاج من الاتصالات المكتوبة. في كل شيء من المبادرات التي تقترحها وتدافع عنها، والرسائل الإلكترونية التي تتوجه إلى قضايا تجارية رئيسة، حتى الخلاصات التنفيذية والإجرائية التي تضع رئيسك في جو مستجدات قضايا مهمة، وتوصيف لمظاهر منتج ما، أو خطوات عملية تجارية. عدا عن أسلوب الاتصال الكتابي الذي يجب أن تبرع فيه، فإنك تواجه العديد من قرارات فيها كثير من التحدي عندما تتوجه نحو أداء مهمة ما. كيف يجب أن تبني المعلومات عندما تقوم بالاتصال الكتابي؟ ما هو الأسلوب الذي يجب أن تتبناه؟ إلى أي حد يجب أن توجد تفاصيل في القطعة المكتوبة؟ كيف تستطيع أن تتوثق أن المسودة النهائية كما تكتبها، تخلو من الأخطاء الإملائية والنحوية وقواعد التنقيط؟

الإجابة عن هذه الأسئلة ليست سهلة. بالرغم من كل ذلك، توجد على ما يبدو إستراتيجيات عديدة لتنظيم محتويات اقتراح أو بريد إلكتروني. وإضافة إلى ذلك، تدل الاتصالات الكتابية التجارية على



وجود مجال واسع في الأسلوب والنمط. من الأسلوب غير الرسمي والمسرف في الكلام، إلى الأسلوب الرسمي الجازم. يبدو أن قواعد الكتابة وقواعد الإملاء تملأ كل مظاهر الاتصال. مثلاً، هل حقاً هو أمر سيء أن نفصل المصدر أو نقسمه، أو أن نتهي الجملة بحرف جر، إذا كانت الكتابة التجارية تقوم بذلك أكثر فأكثر؟ وإذا أخذنا بالحسبان التنوع الهائل في الاتصالات المكتوبة، من حيث التركيب والأسلوب والتمسك بالقواعد اللغوية، فكيف يفترض بك أن تفهم الطريقة الصحيحة لصياغة القطعة المكتوبة وإنشائها؟

بالرغم من هذه التحديات، فإن معرفة كيفية إنتاج اتصالات مكتوبة مؤثرة، هو أكثر أهمية اليوم من أي وقت مضى في نظر المديرين؛ لماذا؟ لأن القطعة المصاغة ببراعة تمكنك من الوصول إلى نتائج تجارية مهمة لمصلحة مؤسستك.

• مثلاً: أنت تضع اقتراحاً مقنعاً - الفوز بتمويل قاعدة بيانات لزبائن جدد، تخفض تكاليف الشركة، وتمكنها من تقديم خدمة عالية الجودة إلى الزبائن.

• كتبت اقتراحاً آخر - هذا الاقتراح غايته مجموعة خدمات تود شركتك تقديمها إلى زبون محتمل جديد - يتميز هذا الاقتراح عن كثير من الاقتراحات المنافسة المقدمة من قبل شركات منافسة، حيث ينتقي الزبون المحتمل هذا اقتراحك أو عرضك. ويمنح شركتك عقداً مربحاً.

• أنت توثق الخطوات اللازمة لتنفيذ تقويم عملية بائع جديد بلغة واضحة دقيقة - هذا يجعل من الممكن لموظفيك أن يختاروا أعلى الممولين جودة؛ لأجل مواد تجارية أساسية.

• أنت تضع مسودة لبريد إلكتروني تُرسل إلى رئيسك؛ كي تعلمها بالمستجدات الخاصة بوضع مشروع مهم أو حالته. وعندما تتجنب الأخطاء الشائعة في كتابة رسالة إلكترونية - مثل استخدام مجموعة معقدة كثيفة من الأفكار في النص، وإهمال تقديم سطر يصف الموضوع - يمكن أن تجعل من الأسهل لرئيسك أن يستوعب المعلومات في رسالتك الإلكترونية، ويتعرف قضايا لا بد من معالجتها بالترتيب من أجل نجاح المشروع.

• تكتب مقالة لأجل موقع شركتك على الشبكة، وتنتهي على فضائل منتج جديد بدأت به شركتك منذ مدة وجيزة. تثبت المقالة أنها مؤثرة إلى درجة أن المبيعات للمنتج الجديد بدأت تزداد.

ولكن النتائج التجارية التي يمكن قياسها ليست الفوائد الوحيدة الناتجة عن الاتصالات المؤثرة المكتوبة: إنك تدخر لنفسك أيضاً فوائد ومزايا، عندما تعرف كيف تصيغ بمهارة النص الكتابي. إنك تميز نفسك بوجه خاص عن المديرين من حولك، الذين لم يتغلبوا على صعوبة فن الكتابة التجارية. وهناك كثير من هؤلاء في كل مكان، خاصة بعد أن أهملت المدارس الثانوية والكليات التركيز على أهمية الكتابة المؤثرة، كما كان دأبها في الماضي.

عندما تبرهن على براعتك في المهارات الكتابية، فإنك تبني مصداقية، وتلفت انتباه المشرفين والزملاء والموظفين، وينظر إليك الناس في كل مؤسسة على أنك ذكي ومطلع. ما هي النتيجة؟ مزيد من الفرص، كي تتقدم في عملك وتمارس النفوذ في مؤسستك.

ولكن يوجد فائدة أخرى من معرفة الكتابة الجيدة في عالم الأعمال - وهذه الفائدة أقرب إلى أن تكون شخصية. عملية كتابة أي اتصال تجاري ترغبمك على توضيح تفكيرك فيما يخص الموضوع الذي تتناوله. لنقل بصراحة: لا تستطيع أن تكتب عن موضوع ما على نحو واضح، ما لم تعرف ما يجب قوله حول هذا الموضوع أولاً. وهكذا فإن إنتاج أي اتصال مكتوب يعطيك فرصاً ثمينة لممارسة قدراتك العقلية وتقويتها، وعندما تعزز قدراتك المعرفية، تفكر بوضوح أكثر في العمل، وتتخذ قرارات أكثر ذكاءً، وتنتج عملاً بجودة أعلى.

من الطبيعي أن موضوع كيفية كتابة الاتصالات التجارية الفاعلة هو موضوع كبير، ولا يمكن لهذا الكتاب تغطية ذلك تماماً. وعلى كل حال/ وُضعت المقالات في هذا الكتاب وُبنيت؛ كي تساعدك على معالجة أكثر التحديات شيوعاً في الكتابة التجارية. مثلاً، ستجد قسماً مخصصاً، وبالتحديد، لكتابة المقترحات أو العروض -وهي مهمة- يجدها كثير من المديرين مثبطة للهمم.

ويركز قسم آخر على مسألة كيفية تنظيم محتوى المقترح التجاري. وتمثل إستراتيجيات انتقاء الأسلوب والصيغ المناسبة، موضوعاً لقسم آخر في الكتاب.



وهناك قسم يستطلع طرق التغلب على تحديات الكتابة التجارية الشائكة خصوصاً - مثل وضع رسالة بريدية إلكترونية فاعلة، وكتابة النثر التقني، وإيجاد الخلاصات التنفيذية الإجرائية، وجعل كتابتك لينة معتدلة.

ويختتم هذا الكتاب الموضوع بقسم حول قواعد النحو والصرف، يشمل: كيف تقرر متى تتبع القواعد؟، ومتى تتجاهلها؟. دعونا ننظر عن كثب إلى ما ستجده في كل قسم من هذا الكتاب، مع إبقاء كل ما ورد من موضوعات في ذهننا.

### كتابة المقترحات المقنعة

إنه صباح الإثنين، وتريد أن تضع مسودة اقتراح مشروع جديد. كيف تبدأ باستجماع أفكارك؟ وكيف تقوم هل اقتراحك تتوافر فيه الصفات والخصائص المناسبة واللازمة لإقناع جمهورك بدعم فكرتك؟

تقدم المقالات في هذا القسم الخطوط العريضة المساعدة. ويناقد الكاتب في عالم التجارة، جون كليتون، في كتابه «لا تكتب خطوطاً عريضة»، مسألة خمس شخصيات متميزة لا بد أن تتقمصها في أثناء عملية الكتابة - كل منها يؤدي دوراً مختلفاً: المجنون: يحفز الفكر ويثيره؛ المهندس المعماري: ينظم الأفكار ذات الصلة بإيجاز؛ النجار: يضيف الهيكل على نحو جميل؛ والقاضي أو الحاكم: يحكم على

الأسلوب والقواعد الرديئة. ووفقاً لرأي كليتون، فإن كثيراً من المديرين يقفزون بسرعة إلى مراحل المهندس والنجار والقاضي. وهو يوصي بإعطاء مزيد من الوقت للمرحلة الأولى؛ مرحلة الرجل المجنون - كي ينتج أفكاراً تكفي؛ لتستطيع بقية الشخصيات الاشتغال بها. ففي أثناء مرحلة الرجل المجنون، «دوّن الأشياء التي تريد قولها - كثير منها بلا ترتيب، ودون الحكم على قيمتها. وعندما تذكى نيران الرجل المجنون، فإن إبداعك يبني على ذاته. حيث يعمل الرجل المجنون بأقصى فاعلية إذا كان مبدعاً في هذه الحالة - لا ينظم الأفكار أو يكمل الجمل أو يهتم بالقواعد».

الانتقاء الآتي: «جعل مقترحك يظهر عالياً وبوضوح». يعرض نيك ريدين الخصائص والعناصر المحددة للاقتراح المؤثر والفاعل. مثلاً، يُذكي الاقتراح القوي مزايا فكرتك بعبارات واضحة آسرة لمستمعيك. وكذلك يتبع الاقتراح القوي حرفياً متطلبات تقديم العرض، ويوفر على القراء الوقت والإزعاج؛ ليجعلهم أكثر ميولاً إلى قبول فكرتك. إضافة إلى ذلك، تقدم المقترحات المقنعة المعلومات من وجهة نظر القراء، وتتجنب اللغة المتكررة المبتذلة التي يرفضها معظم القراء، على أساس أنها «دعاية لمواد غير مرغوبة». إن الاستخدام البارع لعناصر الرسوم التخطيطية كالرسوم البيانية، والجداول، والإضافات التوضيحية، كل ذلك يمكن أن يساعد قوى اقتراحك المقنعة. تحدد الكاتبتان الأستاذة بيفرلي بالارو، والكاتبة في عالم الأعمال كريستينا دوفيرني، في كتابهما

«بناء جسر فوق نهر السأم»، خصائص إضافية للمقترح التجاري المؤثر. إنهما تركزان بوجه خاص على العناصر الأربعة للكتابة الجيدة:

1- الوضوح: تنقل لغتك أفكارك على نحو مباشر وواضح. فاللغة المبسطة في مفرداتها تُفهم حاليًا 99% من مستمعيك.

2- الترابط: مناقشتك تسير منطقيًا، وكل قسم ينتقل بقارئك نحو النتيجة.

3- قوة الحجة: كتابتك تقنع قراءك على تغيير أفكارهم أو سلوكهم - أو كليهما.

4- الإيجاز: المقترح المكتوب مقتضب. إنه لا يهدر وقت القراء أو يستنفد صبرهم بمعلومات ليست ضرورية، وليست ذات صلة بالموضوع.

يختتم كليتون هذا القسم بمقالته «متى تتجاهل قراءك». ففي هذا السياق يقر كليتون بأهمية النظر في احتياجات سامعيك، في أثناء وضع مسودة مقترحك - ولكنه يحذر من التماذي بهذا الأسلوب؛ لماذا؟ لأن الإفراط في التركيز على من يسمعك يمكن أن يؤدي بك إلى أخطاء فيها ضرر كثير. مثلاً، الكتاب الذين يحاولون النزول بمستوى عملهم؛ كي يضمنوا أن قراءهم يفهمون ما يقولونه، يجازفون بجعل قرائهم يشعرون بأن الكاتب يتفضل عليهم، ويعاملهم بفوقية، مما يثير غضبهم. والكتاب الذين يركزون كثيراً على ما ينتظره منهم قراؤهم، قد ينتهي بهم المطاف إلى استخدام طريقة مقبولة محضرة، تمنعهم من التفكير على نحو إبداعي. ولتوضيح ذلك: إذا كنت تكتب قائمة



لخواصها نسختها من وثيقة سابقة، فقد تصبح العملية روتينية ومكررة بحيث إنك تفقد رؤية طرق جديدة لتحسين المواصفات. ما هي النتيجة؟ المنتج النهائي سيكون قديماً بلا مبرر، وربما عفى عليه الزمن.

### تسليط الضوء على البنیان

يجد كثير من المديرين مسألة تنظيم محتوى اقتراحهم تتطوي على تحدٍ خاص. وهذا ليس مستغرباً، حيث إن النصح يكثر في هذا الموضوع. تقدم المقالات في هذا القسم بعض أكثر الأساليب موثوقية، لبناء مقترح تجاري وصياغته.

تؤكد الكاتبة في عالم الأعمال جانيس أبوشويسكي في مقالتها «اقتراح رابع»، أن المقترحات المؤثرة لا بد أن تحتوي على ثلاثة أقسام رئيسة على الأقل:

1- ملخص الحاجة التجارية لجمهورك - مثل فجوة لا بد من إغلاقها، أو مقدرة لا بد من اكتسابها.

2- وصف النتائج التي يريد قارئك الوصول إليها - وأن فكرتك ستمكنه أو تمكنها من تحقيقها.

3- ربط فكرتك باحتياجات قارئك المحددة، وعرضها بلغة واثقة مثل: «نحن نحث» أو «نحن نوصي».

يقدم الكاتب في عالم الأعمال نيك مورغان، إستراتيجيات إضافية مجربة وحقيقية؛ لبناء مقترحك. ويوصي أن تقدم أولاً النقطة الرئيسة

- بجملة واحدة تعبر فيها عن فكرتك وفوائدها للمستمعين المتوجه إليهم في اقتراحك.

مثلاً، «توسيع العلامة التجارية لبرنامجنا ونشرها لتصل إلى تمويل الأعمال الصغيرة، سينعش مبيعاتنا الواهنة». ثم يقترح مورغان تطوير أفكار فرعية تدعم الفكرة الرئيسية لديك. أما فكرة توسيع العلامة التجارية، فيمكن أن تشمل «جميع المستخدمين، واستخدام برامج للأعمال الصغيرة - وهنا نكون قد حصلنا على سوق لخدمة مصالحنا مع اختراق نسبة 100%: «وسيربط زبائننا امتداد العلامة التجارية بمنتجاتنا المبرمجة الرئيسية، ويرغبون في مزيد من الشراء منا».

وأخيراً، يقدم مورغان أفكاراً لبناء مناقشتك بأقوى طريقة ممكنة. تشمل الأمثلة عرض المشكلة التي تواجه القارئ، والحل الذي تقدمه فكرتك.

والمقالة الأخيرة في هذا القسم وهي «أفضل مذكرة تكتبها على الإطلاق»، كتبها مستشار الاتصالات هولي ويكس. تضع المقالة مزيداً من الخطط لبناء اقتراحك. ووفقاً للكاتب ويكس، تروي المقترحات المؤثرة على نحو سريع ورشيق قصة تركز على أربعة عناصر:

- 1- الموقف - وصف سريع تمهيدي وواقعي لمشهد العمل الحالي.
- 2- العقدة - مشكلة في هذا المشهد تشوش الموقف.
- 3- السؤال - يصاغ كالاتي: «ماذا علينا أن نفعل؟»، أو «كيف نقوم بذلك؟» أو «ماذا كان الخطأ فيما حاولنا القيام به في الماضي؟».

4- الإجابة - ردك عن السؤال والحل الذي لديك لهذه المشكلة أو التقصير، مثلاً: «ازدادت في الآونة الأخيرة شهرة الوساطة أو التوسط (الموقف) وشعبيتها، ولكن لأن الوسطاء لديهم مستويات مختلفة من التدريب، فقد ازداد الخوف على فاعليتها (المشكلة العقدية)؛ كيف يمكننا معالجة هذا الخوف (السؤال)؟»

«أقترح استخدام مكانة الشركة كرأس حربة للتحرك باتجاه جعل ميدان الوساطة هذا مجالاً احترافياً (الجواب)».

### البدء بالأسلوب الصحيح والصيغة الصحيحة

عندما تنتقي أسلوباً وصياغة تدعم هدف اتصالك المكتوب، يصبح الاتصال أكثر تأثيراً. فالانتقادات في هذا القسم تقدم نصيحة لضمان أفضل تلاؤم ممكن بين الأسلوب والهدف، أكثر من الاتصال الكتابي.

ينطلق الكاتب ريتشارد بيرك، المختص بالكتابة التجارية، من فكرته: «أوجد الأسلوب المناسب لكتاباتك التجارية». ووفقاً لبيرك، الأسلوب والصياغة المناسبة هما من الصفات المحيرة التي يصعب تحديدها وتعريفها، وهي مع ذلك، تخبرك هل سيعطل عليك من وراء النص المكتوب هذا، رجلٌ خيالي حالم، أم رجل فظ. وتحدد الصياغة هل سيهتم القراء أن يبقوا بلا اكتراث، أو هل ستحرك هذه الكتابة فيهم الإحساس بالاستعجال والعمل.

ثمة صفتان تحددان الصياغة ولهجتها: مستوى الطاقة والحيوية، ودرجة الالتزام بالعرف والشكليات. ولكي تختار مستوى الطاقة



والحيوية المناسب، حدد مقدار الحرارة التي يجب أن يكون عليها النص المكتوب، إذ يمكن التعبير عن هذه الحرارة عبر استخدام أسلوب المبالغة، والصفات القوية، والصور الحيوية التي تحرك القارئ وتثيره. يقل الإنذار والتنبيه في النص الأقل حرارة؛ وهكذا لا يعبر كثيراً عن الاستعجال والحركة. وللوصول إلى المستوى المناسب من الالتزام بالشكليات والتقاليد، عليك أن تقرر هل ستستخدم التعابير العامة التي تعطي جواً من التحرر من الشكليات للنص المكتوب، وتساعدك على الاتصال بنماذج أو بأنماط محددة من الجمهور.

يؤكد المستشار والمدرّب التنفيذي ستيف روبينز على أهمية استخدام العاطفة؛ كي تتصل بمستمعين محددين - خاصة أولئك الذين تريد دعمهم في مبادرة تغيير كبيرة. وبالرغم من أن مقالة روبينز تركز على الاتصال المباشر وجهاً لوجه، إلا أن المبادئ التي يصفها يمكن تطبيقها في الاتصال الكتابي أيضاً. يوجد التعبير عن العاطفة في نص كتابي شعوراً بالأهمية العاجلة، ويمكن القراء من الاستجابة على مستوى شخصي. وبحسب قول روبينز، الأحاديث - حول كيفية تأثير جهد التغيير في قرائك، والفوائد التي سيأتي بها هذا التعبير - يمكن أن تعطي شحنة قوية لنص مكتوب يتحدث عن مثل مبادرة التغيير تلك. مثلاً، فكر في إدخال زيادة على شريط فيديو لزبون غير مسرور، يشتكي من منتج ما فيه عيوب، عن طريق مذكرة أو مقالة إخبارية تقدم مقابلة مع الزبون وتحللها.

في مقالتها بعنوان: «القافية والمنطق: ماذا على الشعر أن يقول لكتاب عالم الأعمال؟»، تقدم المراسلة المستقلة سوزان جي. باركر

خطوط إرشاد أساسية لأسلوب الكتابة الفاعل - تشمل البساطة، وتجنب الكليشيات (عبارات مكررة مبتذلة)، واستخدام صيغة المبني للمعلوم، وتنوعاً في طول الجمل وبنائها. ووفقاً لباركر، فإن محاولة الكتابة في الشعر تساعد على التمكن من عناصر الأسلوب هذه - حيث إن الشعر يجد ذاته يعرض هذه الصفات الخاصة بالأسلوب. إذا لم تشعر أنك ميال إلى أخذ دورة في كتابة الشعر، ففكر في قراءة مزيد من الشعر؛ كي تبدأ بإدخال هذه الصفات إلى كتابتك التجارية. وتحتاج باركر قائلة: «يمكن الوصول إلى الشعر أكثر مما يعتقد كثير من الناس».

العلامات الفارقة في أسلوب الكتابة المؤثر، تشمل الوضوح والقدرة على الإقناع؛ وهما صفتان كانت الكاتبة المعروفة والمثيرة للجدل، آين راند، تدخلهما في مؤلفاتها. وفي كتابه بعنوان «آين راند في موضوع الكتابة»، يستوعب الكاتب في الأمور التجارية، تيودور كيني، تماماً نصيحة راند لتطوير أسلوب كتابة واضح وجذاب. وتشمل اقتراحات راند الآتي:

لا تعقّد الفكرة البسيطة. لا تستخدم السخرية والصفات المعبرة عن الازدراء أو الدعابة غير اللائقة. لا تستخدم الأفكار المبتذلة. إضافة إلى كل ذلك، أقصر موضوع اتصالك الكتابي على موضوع محدد، وقدم وجهة نظر جديدة حوله.

تختلف طبعاً أساليب الكتابة على نحو ملحوظ عبر الاتصالات. كيف تتوثق أنك تختار الأسلوب المناسب لنص معين؟ يقدم جون كليتون

اقتراحات في المقالة النهائية في هذا القسم: «عندما لا يتمشى أسلوب واحد مع جميع الأشخاص».

ينصح كليتون مطابقة أسلوب كتابتك النص (إضافة إلى بنائه ومحتواه) مع نوع الاتصال وفئته الذي تقوم به. وتشمل هذه الفئات المذكرات الداخلية، ورسائل الزبائن، والمقترحات إلخ... ويمكن أن ترشدك إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسلوب، مثلاً تتبع المذكرات الداخلية في كثير من الشركات شكلاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسلوب، كأن تتخذ شكلاً محدداً للعنوان في أعلى الصفحة (الترويسة)، وتذهب إلى أناس لديهم بعض الإلمام بالقضايا التي تتضمنها المذكرة. وهكذا سينطوي أسلوبك على تقييد شديد بالقواعد المتعلقة على نحو العنوان [الترويسة]. إضافة إلى استخدام المقاطع الأولى فقط لبعض الكلمات، واستخدام لغة اصطلاحية سيجدها قراؤك مألوفة لديهم.

### التغلب على تحديات غير اعتيادية في الكتابة

التقانة تحرك الاقتصاد وتدفعه اليوم في عصر اتسم بالاستخدام المتزايد للبريد الإلكتروني، والضغط المتصاعد على المديرين، كي يستوعبوا سريعاً، ويشتغلوا بجد على مضمون اتصالاتهم المكتوبة؛ وفي هذا السياق، أنت تواجه تحديات جديدة فريدة في نوعها في صياغة اتصالاتك الكتابية. تساعدك المقالات في هذا القسم على التعاطي مع كل هذه التحديات المثبطة للهمم: حيث يقدم نيك مورغان في مقالته «لا



تضغط زر الإرسال ذاك»، اقترحات حول استخدام البريد الإلكتروني بفاعلية كنوع من أنواع الاتصال المكتوب. ولما كان التصحيح الطباعي على نحو ناجح يستحيل عملياً على شاشة الحاسوب، فعليك أن تتجنب إرسال أي بريد إلكتروني ما لم يكن خالياً من الأخطاء، فضلاً على ذلك، تذكر أن الرسائل الإلكترونية الملغاة يمكن إعادة قراءتها على نطاق واسع من قبل أشخاص لم تكن تقصد قط أن يروها. لهذا السبب تجنب إرسال رسائل إلكترونية تحتوي على معلومات وهمية، لا أساس لها، عن أشخاص حقيقيين، أو تحتوي على تعليقات استخفاف بمؤسستك. مثل تلك الرسائل الخطية قد ترجع إليك يوماً ما ويخيم شبحها عليك، إذا وقعت في أيدي محامين أو أصحاب عمل محتملين. إذا كان لديك خلفية قوية في حقل التقنية، أو كنت تدير مهندسين وتقنيين، فلا بد لك من أن تقدر المقالة الآتية في هذا القسم:

مقالة جون كليتون، «كيف تنظم نشرًا جذاباً: تعليم رجل التقنية الكتابة». وكما يشرح كليتون، يركز التقنيون على التفاصيل والتحليل مما قد يمنعهم من رؤية «الصورة الكبيرة».

لنقل مثلاً: «إنك تريد أن تعرض قضية، وتكون مقنعة وجذابة، تتعلق بقسم أكبر من موارد الشركة. إذا لم يستطع التقنيون في فريقك التعبير، على نحو مقنع، كيف يمكن لمشروعاتهم المقترحة أن تتحول إلى عائدات تجارية أساسية، فإن عرضك سيموت في مهده».

يضع كليتون الخطوط العريضة لإستراتيجيات تساعد المهندسين على تحسين اتصالهم الخطي - تتضمن تحديد حاجات جمهورهم،

وطرح أسئلة لتشجيعهم على توضيح مسار تفكيرهم، ومساعدتهم على بناء أعمالهم وكتابتها وتشكيلها . ثمة تحدٍ استثنائي آخر مثبط الكتابة يتعلق بذلك الملخص الإجرائي الذي لا مفر منه، الذي يجب عليك صياغته - غالباً من أجل مقترح ما .

يؤكد كليتون في مقالته: «كتابة ملخص إجرائي يحمل معنى العمل التجاري»، أن ملخص الاقتراح هذا «هو الجزء الذي يقرؤه كل شخص». ويكشف كليتون الأسرار الكامنة وراء الملخصات الناجحة؛ وهي تشمل: تأكيد حاجة القارئ، والتوصية بالحل، وشرح قيمة هذا الحل مستخدماً الأشكال والفنون التخطيطية؛ لتسليط الضوء على رسالتك، مع المحافظة على لغة واضحة نظيفة ومتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى روابط التواصل الناجحة في الوثيقة؛ إذا كنت توصل اقتراحك إلكترونياً.

وهناك تحدٍ آخر يحبط كثيراً من المديرين في محاولاتهم صياغة اتصالات خطية، ألا وهو القيد المفروض على طول النص المكتوب: مثلاً، أنت تعد تقريراً إلى رئيسك عليه المعول، وقد أصر على أن لا يكون أكثر من ثماني صفحات مفردة؛ ولكن نسختك تأخذ اثنتي عشرة صفحة. كيف تختصر التقرير ليصبح بالطول المطلوب؟ يقدم كليتون أفكاراً مفيدة في المقالة الأخيرة في هذا القسم: «خمس طرق سريعة كي تشذب كتابتك». إذ تتضمن توصياته استخدام الجداول لعرض معلومات فيها مقارنة وتضاد، والاستعانة بالفنون التخطيطية؛ كي تستحوذ على الأفكار المعقدة التي تتطلب كتابة مطولة، واستخدام كلمات وجمل

أقصر، وانتقاء مثال واحدٍ أو حادثة لتوضيح النقاط الأساسية - بدل استخدام أمثلة مركبة أو معقدة.

## تجنب الأخطاء اللغوية

### والعبارات الخشنة

أه! القواعد - مصدر الخوف والقلق الذي يمكن أن يسبب توتراً وضيقاً لأبرع الكتاب في عالم التجارة. تريد أن تتبع القواعد وتثبت بذلك ذكاءك وانتباهك للتفاصيل. ومع ذلك، أنت تعرف أنك لست ملماً بكل هذه القواعد. وإضافة إلى ذلك، ترى الآخرين حولك يخطئون في قواعد الكتابة المعروفة جيداً طوال الوقت (مثلاً: عندما يفصلون بين جزئي المصدر أو استخدام أجزاء من الجملة). ماذا تفعل؟ تساعدك المقالات في هذا القسم على معرفة ذلك.

تعرض الكاتبة كريستين بي. دونا هو في مقالتها «إساءة استخدام الكلمات وأخطاء كتابية أخرى: الكتاب الأول للمدير»، تعرض بعض الأخطاء الكتابية الشائعة وطرق تجنبها: أخطاء تتضمن تحويل الأسماء إلى أفعال، في مثل هذه الجملة مثلاً، كلمة: Impact. This change will greatly impact our business Architect: We need to architect this new business model؛ نحتاج إلى هندسة نموذج عمل جديد. وكذلك الفشل في تحقيق توافق الاسم والضمير والفعل Noun / pronoun / Verb؛ مثال: The team send status updates to their Project leader



every week؛ الفريق يرسل مستجدات الوضع إلى قائد مشروعهم كل أسبوع. لتجنب مثل هذه الأخطاء، دقق بعناية كل نسخة نهائية لكل اتصال كتابي. وإذا لم تكن متوثقاً من قاعدة ما، مثلاً هل team اسم مفرد أم جمع، اعمل على حل المشكلة. مثلاً اكتب: «the team members» وهو اسم في حالة الجمع Send، وهي صيغة الجمع للفعل To send، أما الضمير their، فهو الصيغة الصحيحة في حالة الجمع ويحدد كلمة members.

يقدم جون كليتون في مقالته «كيف تكتب على نحو صحيح دون معرفة القواعد»، مزيداً من البحث في فكرة عدم التوثق من قواعد اللغة. إذا وجدت أنك تستخدم كلمات لست واثقاً بمعناها، فأعد الصياغة لتجنب الوقوع في الخطأ. مثلاً: نسيت الفرق في المعنى بين «effect» تأثير، و«affect» يؤثر، يحرك المشاعر؟ اكتب كلمة «Result» نتيجة، تأثير. إذا لم تكن متشككاً في الفرق بين «Complement» تنمة، و«Compliment» مديح، إطرأ، فابتعد عن كليهما: اكتب «Praise» مديح.

على الرغم من أهمية اتباع قواعد اللغة: الإملاء، والتنقيط، والفواصل، والأسلوب، إلا أن تجاهل قواعد اللغة أحياناً هو الخيار الأكثر حكمة، خاصة إذا كان القيام بذلك يعطي اتصالك الكتابي نوعاً من عدم التكلف والسهولة التي يحتاجها؛ كي يروق الأشخاص المتوجه إليهم. وتتعرض الكاتبة في الشؤون التجارية، كريستينا بيلي زاسكا، لهذه المسألة في القسم الأخير من هذا الكتاب: «هل اتباع القواعد يوقع رسالتك في الأخطاء؟»، حيث تقدم أربع قواعد، إذا اتبعت على

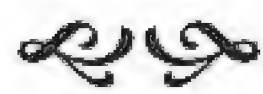
نحو مفرط، يمكنها أن تجعل كتابتك غامضة أو مُتَكَلِّفة؛ وبذلك تكون غير مؤثرة. «لنأخذ قاعدة لا تبدأ الجملة بـ and أو but. مخالفة هذه القاعدة يمكن فعلياً أن يكون شيئاً جيداً. كيف ذلك؟ عندما تبدأ جملة بـ and أو but يمكنك أن تقسم جملة طويلة جداً، وتحقق بذلك أسلوباً أسهل قراءة.

إذا كنت مثل كل المديرين الآخرين، فربما تنظر إلى الكتابة التجارية كواحدة من أصعب الأجزاء في عملك؛ وهذا ليس سبباً يجعلك تيأس. تقدم لك المقالات في هذا الكتاب مجموعة مؤثرة وفاعلة من الأساليب والتقنيات؛ لضمان نجاح اتصالاتك المكتوبة في تحقيق الغرض، وإيصال نتائج ملموسة يمكن تحديدها لك ولشركتك. عندما تقرأ المختارات الآتية، ابدأ باستبطان أساليب لممارسة معرفتك الجديدة وتطبيقها. اسأل نفسك:

- ما مدى فاعلية مقترحاتي الخطية؟ هل تحظى عموماً بالموافقة والتأييد؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي التغييرات التي أستطيع القيام بها لضمان أن تكون أكثر فاعلية؟
- ما هي الطريقة المثلى لتحديد الأسلوب والصياغة بالطريقة المناسبة؟ كيف يمكنني تحقيق ذلك عبر اختياري الكلمات ومستوى الحيوية في الكتابة، ومستوى الشكليات والقالب الرسمي في كتابتي؟

• ما هي الصعوبات الاستثنائية التي أشعر أنها محبطة، خصوصاً تحضير بريد إلكتروني، وترجمة معلومات تقنية لتكون معلومات باللغة اليومية المعروفة، ووضع مسودة ملخص إجرائي، والإيفاء بمتطلبات طول النص المكتوب الصارمة؟ ما هي الإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي أستطيع استخدامها لمعالجة تحديات الكتابة الصعبة؟

• ما مدى إلمامي بقواعد اللغة؟ هل أعرف المهم منها كي أتقيد به؟ وأياً منها يمكن تجاهله للوصول إلى كتابة مقروءة وواضحة؟ كيف أستطيع التعامل مع أسوأ «شياطين قواعد اللغة»؛ لتجنب ارتكاب الأغلاط المخرجة في كتابتي؟



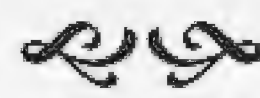




## كتابة مقترحات مقنعة

أنت جالس لوضع مسودة اقتراح مبادرة تريد تأييدها. كيف تبدأ بتوليد الأفكار؟ كيف تعرف هل الاقتراح سيقنع مستمعيك ويسهل استيعابه، وهكذا يقدرون مزايا فكرتك؟

ستجد في هذا القسم كثيراً من التوصيات - ليس لتوليد أفكار حول فحوى هذا الاقتراح فقط، ولكن للثبوت هل مسودتك النهائية تظهر كل السمات المميزة للاقتراح المؤثر - وفيها الوضوح والإيجاز، وقوة الحجة والتماسك. إحدى المقالات تشرح كيفية تجنب المغالاة في استرضاء الجمهور، مما قد يؤدي إلى كتابة ليست على مستوى الكتابة المؤثرة.







## أولاً، لا تكتب تلخيصاً

جون كليتون

في مرحلة من مراحل تعليمنا الرسمي، يتعلم معظمنا كيف ننظم أفكارنا بمخطط الأرقام الرومانية - ويقال لنا إنها الطريقة الصحيحة للكتابة، ولكن بعيداً عن هذا السياق تكون أفكارنا غير منضبطة، وتخرج بسهولة عن حدود مثل هذه التركيبات. عندما يحصل ذلك، فإن محاولة البدء بمخطط تمهيدي أو ملخص يمكن أن يصبح حجر عثرة في طريق الكاتب - ويصبح الأمر مُحْبِطاً عندما لا تسير العملية بالطريقة التي يجب لها أن تسير. ولهذا السبب يقترح كثير من الخبراء البدء بشيء أقل اعتماداً على الأسطر والخطوط، وأقل تقييداً، وعلى نحو مختلف إلى أبعد الحدود.

تحدد بيتي سوفلورز في مقالة كلاسيكية (تقليدية) أربع مدد زمنية أو مراحل مميزة في عملية الكتابة:

- المجنون، استلهام الأفكار.
- المهندس المعماري، ينظم الأفكار ذات الصلة في مخطط تمهيدي أو موجز.

• النجار، يضيف التركيب على شكل جمل.

• الحكم، يحكم على قواعد اللغة أو الأسلوب السيئ.

من أي نوع من الكتاب أنت؟ الجواب هو أنك جميع الأنواع الأربعة -وليس الجميع في الوقت نفسه تماماً. وتدلي فلورز بحجتها قائلة: لكي تكتب بفاعلية، يجب أن تمارس دوراً واحداً في كل مرة. مثلاً لا يستطيع النجار تثبيت الألواح معاً والقاضي أو الحكم فوق رأسه، ينتقد تركيب كل لوح. وكذلك، فإن المهندس المعماري لا يمكنه استخدام مهاراته في التصميم، إذا كان يُطلب منه نقل المطرقة أو توجيهها على نحو ما.

لكن التمييز بين المجنون والمهندس المعماري غالباً ما يتم التفاضل عنه. نحن نتوقع دائماً لأفكارنا أن تولد بترتيب منطقي. نضع الأرقام الرومانية «I» في أعلى الصفحة، ونضع على نحو أولي النقطة الرئيسة الأولى، ثم نأمل أن يقع كل شيء في مكانه المناسب. إننا هنا نحاول أن ننظم موادنا قبل أن نكون قد أنتجنا مواد كافية ننظمها.

### لنترك المجنون يطوف

تعطي مرحلة الإيجاز، أو وضع المخطط الأولي خطة لأفكارك، ففي الحد الأدنى أنت بحاجة إلى بداية ووسط ونهاية. الوثيقة المؤثرة تحتاج تخطيطاً جيداً إلى حد كبير، لأن هذا ما يتوقعه القراء. ولكن كما يلاحظ بريان أ. غارنر في مقالته «كتابة قانونية بالإنكليزية الواضحة» : «يستحيل عملياً على المهندس المعماري أن يعمل على نحو جيد إلا بعد أن يكون المجنون قد أطلق العنان لأفكاره مدة».

مناقشتك النهائية لا بد  
أن تكون خطية، إلا أن أفكارك  
المبدئية قد لا تكون كذلك.

يرتاح معظم المديرين لفكرة استلهام الأفكار وتحفيز العقل، عندما يكونون في مجموعة: كل واحد يرفع صوته معبراً عن أفكار دون تريث معين، ودون حكم موافق هذه الأفكار. ولكن القليل جداً من الناس يشعرون بالراحة في جلسات فردية لتحفيز العقل، واستلهام الأفكار. ينتابك شعور بأنك تطلق العنان لرغباتك، وربما يكون ذلك مضيعة للوقت.

إن مرحلة المجنون تشبه جلستك الشخصية لتحفيز عقلك، حيث تضع على الورق أشياء تريد قولها - كثير منها من غير ترتيب، ومن غير حكم على قيمتها. عندما تزكي نيران المجنون إبداعك يبني على ذاته. إذ يشتغل المجنون بأقصى الفاعلية إذا كان مبدعاً في لحظة ما أو حالة ما - لا ينظم الأفكار، ولا يكمل الجمل، أو يهتم بقواعد اللغة.

الأهم من كل ما سبق أنك لست بحاجة أن تقيد نشاطاته، أو تحكم عليها بأي طريقة. إن مفهوم المجنون قد يبدو جنوناً بحق، لكن توجد عدة عمليات ملموسة يمكنك استخدامها في هذه المرحلة؛ لتحفيز أفكارك وتطويرها. ومن أشهرها ثلاثة هي: التجميع، والخرائط العقلية، والحوامات.



## البحث في الأساليب

يحث غابرييل ريكو الكتاب في مقالته «الكتابة بالطريقة الطبيعية» على تجميع الأفكار برسم بياني يعبر عن تداعي الأفكار الحر. مثلاً، لنقل إنك تريد أن تكتب اقتراحاً تقدمه لشركتك؛ لبيع المزيد من منتجاتها عبر مزادات على خط الشبكة. لأجل ذلك، خذ ورقة واكتب في وسطها «مزادات على خط الشبكة». عدّ هذا بمثابة نواة. ضع دائرة حولها. والآن ارسم خطاً من النواة إلى عقدة ربط أخرى (مفصل)، وتمسك بأول فكرة تقفز إلى ذهنك. قد تكون هذه الفكرة «توسيع قاعدة المستهلك». يمكنك الآن أن ترسم خطوطاً من تلك العقدة بالأفكار المتعلقة بكيفية توسيع قاعدة المستهلك، ولماذا هذا التوسع على الخط في الشبكة يزيد من قاعدة المستهلك.

وعقدة ثانية بعيدة عن النواة، قد تكون «تخفيض كلفة المبيعات». وعقدة أخرى قد تكون بيع مواد منزلية عبر المتابعة الإلكترونية، وهي قصة نجاح أخرى. في الوقت الذي تحفز عقلك وتستلهم الأفكار حول المتابعة الإلكترونية، يمكنك أن تفكر في مسائل إضافية تتعلق بتوسيع قاعدة المستهلك، لذلك يمكنك الرجوع بسرعة ورسم مزيد من الخطوط انطلاقاً من العقدة الأولى. لا تقلق كثيراً حول ما هي العقدة أو العقدة الفرعية، أو هل عقدة مثل «تحسين البنية التحتية» بحاجة إلى ربطها بفكرة «تخفيض كلفة المبيعات»، أو فكرة «تقوية صورة التقني

البارع ودعمها». ذلك سيكون عمل المهندس المعماري: تحريك العقد ورسم خطوط إضافية بينها. يمكن للمهندس المعماري أيضاً أن يتخلى عن عقد - وهذا يحدث فيما بعد.

ويلاحظ ريكو أنه عندما تركز على جميع الأفكار فإنك «تخفض التوتر والقلق والمقاومة... إذا كنا متفتحين، فستأتي الأفكار من تلقاء نفسها. التجميع... أقول... يولد الإلهام والبصيرة».

وفيما يتعلق بكتاب عالم التجارة، يغفل ريكو هذه الأفكار لسوء الحظ في حديث عن الإبداع والشفافية المتعددة الأوجه، التي تتكون منها أنت أيها الكاتب. إلا أن المنحى الأكثر اقتراباً من العلم يأتي من توني بوزان في مقالته «كتاب خريطة العقل». يلاحظ بوزان أن التركيب الحيادي للعقل الإنساني هو أساساً نظام ضخم لمعالجة المعطيات، وبه ملايين العقد والروابط والمثبتات. «وهكذا، ربما يكون نمط تفكير عقلك» كآلة ضخمة لتفريغ (توزيع) تداعيات الأفكار - حاسوب مثالي حيوي، وبه خطوط أفكار تنطلق فعلياً من عقد معلومات (معطيات) لا حصر لها».

وأنت «تتلهى» بهذه الرسوم البيانية التوضيحية، فإنك تسمح لعقلك أن يستفيد من كل قواه التجميعية الخاصة بتداعي الأفكار والمعاني

للتعبير عن هذا «التفكير المشع»، يشجع بوزان استخدام خرائط العقل. حيث يقول إن خريطة العقل لها أربع خصائص:

- يتكوّن موضوع الاهتمام على نحو مركزي.
  - الأفكار الرئيسة للموضوع تخرج من الصورة المركزية كأغصان.
  - تضم الأغصان صورة أو كلمة أساسية تُطبع على سطر مرتبط.
  - الموضوعات الأقل أهمية تُمثل أيضاً كأغصان مرتبطة بأغصان في مستوى أعلى.
  - تكوّن الأغصان هيكلاً عقدياً مترابطاً.
- الرسم التوضيحي الناتج يشبه تماماً طريقة ريكو في التجميع، وبها يكون موضوع الاهتمام في الوسط، وتتفرع منه الأفكار المرتبطة به. الفرق هنا هو فرق فني على نحو رئيس:
- ففي حين يضع ريكو كل فكرة في عقدة محاطة بدائرة، يحب بوزان أن يكتب على الفروع نفسها. إضافة إلى ذلك، يشجعك بوزان على استخدام الصور والألوان، والمؤثرات ثلاثية الأبعاد وتنويع ثخانة السطور وحجم الكتابة، ويفضل أن تتقح خريطة عقلك وتصلقها إلى الحد الذي يصبح فيه هذا المنتج هو النموذج النهائي.
- تتطبق هنا أيضاً مراحل الكاتبة فلورز: يتعرف المهندس المعماري الأفكار، ويصلق النجار الأسطر والكلمات والصور، ويحكم القاضي على جمالها. بالرغم من أن جمهورك ما زال يفضل الاقتراح المكتوب بالأسلوب القديم كنسخة نهائية، إلا أن هذا لا يجعل من بوزان كاتباً خارجاً على



السياق. يمكنك استخدام خريطة العقل في مرحلة الرجل المجنون، عندما تكون واقعياً في حالة تنظيم عقلك. وفي مرحلة آتية يمكن للمهندس المعماري أن يعيد تكوين خريطة العقل وتحويلها إلى ملخص.

### تنفيذ ما يأتي إلى ذهنك على نحو طبيعي

يعترف ريكو وبوزان ويؤكد أن هذا الأسلوب في المعالجة ليس أسلوباً خطياً (لا يعتمد على السطور). وتلك هي المشكلة إذا بدأنا بالملخص التقليدي المرتكز على الترقيم الروماني: في الوقت الذي لا بد أن تكون خلاصتك النهائية سطرية (على نحو أسطر)، فإن أفكارك الأولية قد لا تكون كذلك. تذكر: أنه ليس هناك مشكلة! المشكلة ليست في عقلك، ولكن في الافتراض أنك يجب أن تضعه قبل الأوان وقسراً في بناء تلخيصي. رسم هذه الصور والعقد المنطلقة كالأشعة هي مجرد طريقة لاقتناء أثر أفكار لا تسير على نحو خطي.

يلاحظ غارنر أن كثيراً من المحامين يستخدمون نظام متابعة يدعى «الحوامة»، وهو يشبه كثيراً الرسم التوضيحي لخريطة العقل أو لتجميع الأفكار. إن الخطوط المنحنية قليلاً التي يرسمها غارنر تشبه قليلاً نصلات المروحة الدوارة للحوامة، أكثر مما تشبه العقد أو الخلايا العصبية. يقول غارنر: «عندما تنتهي من الحوامة، سواء أخذت منك عشر دقائق أو عشر ساعات، فإنك ستجد سهولة في تحويل العناصر إلى ملخص معتمد على الأسطر. إنك ستعرف جميع المواد. ستكون المسألة فقط أن تعمل على أن يقوم المهندس بتنظيم هذه المواد بطريقة معقولة».

عندما تدرس تجميع الأفكار أو خرائط العقل أو الحوامات، تذكر أنك لست بحاجة إلى أن تهتم بانتقاء الأسلوب الأفضل بينهم. هذه الأمور ليست فعلياً أساليب مختلفة، ولكنها صور تمثل عملية توليد الأفكار وربطها ببعضها. يمكنك أن تتقي أيّاً منها أو تبتدع أسلوبك الخاص.

على كل حال، شكل الرسم التوضيحي لا يهم - لن يراه أحد! إنه مجرد أداة لمساعدتك على أن تميز بين دوريك الإبداعي والتنظيمي. وفي الوقت الذي تمضي الوقت بهذه الرسوم التوضيحية، فإنك تسمح لعقلك أن يستفيد من كامل قواه التجميعية الخاصة بتداعي الأفكار والمعاني. النتيجة هي لا بد أن تكون خلاصتك - وكذلك اقتراحك النهائي - أكثر غنى وأكمل وأقوى.

---

### قراءات إضافية

*The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential* by Tony Buzan with Barry Buzan (1996, Plume/Penguin)

"Madman, Architect, Carpenter, Judge" by Betty Sue Flowers, *Language Arts* Vol. 58, No. 7 (October 1981)

*Legal Writing in Plain English: A Text with Exercises* by Bryan A. Garner (2001, University of Chicago Press)

*Writing the Natural Way: Turn the Task of Writing into the Joy of Writing* by Gabriele Rico (2000, Penguin Putnam)

## جعل اقتراحك يظهر في الأعلى

نيك ريدين

نانسي سوشر لا تقرأ العروض فقط. إنها تبحث عن بدء علاقة -شريك يعترف باحتياجاتها ويتحدث إليها بوضوح. تبدأ العلاقات الممكنة والمتوقعة، في نظرها بالاتباع الدقيق لتوجيهات طلب العرض. سوشر هي مديرة إدارة التفاوض في مكتب بوايز، والمقدر بقيمة 3.5 مليار دولار، وهو مكتب توزيع التجهيزات والمطبوعات.

العروض التي تتبع مؤسسة مختلفة لا توجد مزيداً من العمل لسوشر وموظفيها فحسب، بل إن سوشر ترفع الراية الحمراء محذرة: إذا لم يصغوا إلينا -الزبائن- الآن، فهل سيصغون إلينا فيما بعد؟

البيع يخطب ود الزبائن المحتملين، ولكن الزبائن غالباً ما نكسبهم بالعروض. إذا تمت العروض بالأسلوب الصحيح، فقد تكون أفضل طريق لأعمال جديدة وتمويل وفرص. وإذا ما تمت بالأسلوب الخطأ، فإنها هدر للوقت والمال. مفتاح زيادة نسبة ربحك هي أن تضع في ذهنك احتياجات الزبون المرتقب على جميع المستويات في هذه العملية.



وتتطبق هذه القاعدة على تلبية المواصفات الأساسية لتقديم العرض، بقدر ما تتطبق على مهارتك في تقدير احتياجات الزبون المتوقع والاستجابة لها. وينتج عن هذا المنحى من حيث المبدأ وثيقة مقنعة مقروءة ومقتضبة.

### اعمل من وجهة نظر الزبون المرتقب

علينا أن نتفهم أنه في الوقت الذي تستخدم فيه الشركات العروض لتأكيد مبرر اختيارنا لها، فإن الزبائن الذين يواجهون كومة من خمسة أو عشرة عروض أو أكثر، يبحثون فعلياً عن أسباب لإلغاء المرشحين (العروض). «لا يبدأ مسؤولو الشركات بالنظر إلى أفضل العروض كي يختاروها. إنهم يسعون إلى إلغاء كل تلك العروض التي لا تلي معايير هذه الشركات، وهذا يعني أنه من الأمور الحاسمة أن تجعل عرضك من الصعب رفضه بقدر الإمكان، وذلك في المطالعة المبدئية؛ هذا ما يقوله دان سافورد الرئيس التنفيذي لاتحاد شركات التدريب وكتابة العقود. دع متطلبات الزبون المحتمل هي التي تدفع بالعملية. لا يجب أن تكون العروض عن منجزاتك وثبوتياتك، ولكن عما تستطيع فعله للزبائن. «العرض الجيد هو الذي يخاطب بالتحديد احتياجات الزبون»؛ كما يقول مايكل كيلي، شريك في مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبر، والمتخصص بالدعاية العالمية والسّمات التجارية والتسويق.

«العرض الضعيف هو الذي يبحث فقط في ثبوتياتك». على سبيل المثال، لا تبدأ أبداً اقتراحاً أو عرضاً بوصف تاريخك المشترك.

## اتبع عملية منظمة

تضمن عملية العرض المنظمة التي يمكن تكرارها، تلبية جميع المتطلبات وميزانيات العرض. إنها تخفض من اندفاع اللحظة الأخيرة التي تولد العجز والأخطاء. إنها تسهم في التسعير الدقيق، بحيث يكون العمل مربحاً ويمكن كسبه. اتباع العملية الصحيحة يمكن أن يساعد على تجنب الإلغاء. إذا كنت تردّ على طلب عرض، فاتبع التعليمات حرفياً. سوشر مثلاً تطلب ألا تكون العروض غير مقيدة بسرعة النسخ والمراجعة. إذا لم تكن متطلبات العرض واضحة، قم باستدعاء الزبون المرتقب لتحديد الشكل المتوقع، وادعم ذلك ببقاء الزبون كلما أمكن ذلك. تقول كيلي إن مثل تلك الاجتماعات توضح طلب العرض، وتقدم أفكاراً متعمقة حول اختيار المعايير وصناع القرار، وتبدأ بتأسيس العلاقات التي يمكن أن تؤدي إلى الانتقاء.

وتتضمن هذه العملية:

### بحثاً شاملاً:

يكتب هيرمان هولتز في مقالته: «المرشد الاستشاري للعرض الكتابي»: «اقض وقتاً في الدراسة والتحليل والتخطيط والبحث وخلاف ذلك، بقدر ما تعد لكتابة العرض نفسه». البحث الذي يدعمه الفهم الواضح لمتطلبات الزبون المتوقع، يمكنك من تطوير إستراتيجيات وحلول ودعم المتطلبات، بالإضافة إلى التسعير. ومن المفيد في معظم

الأحيان أن تُظهر للزبائن الجهود الأولية في هذه الميادين، وأن تطلب منهم تزويدك بالمعلومات؛ كما يقول كيلى. يساعد مثل هذا التوجيه على ضمان أن جهودك ستحقق الآمال.

### جداول وملخص تمهيدي للمسؤوليات:

ستحتاج إلى تحديد جداول ومسؤوليات ووضع ميزانية. ضع جدول مسؤوليات للعناصر الأساسية في هيئة الموظفين، وفيها المديرون والكتاب والخبراء التقنيون. ضع وقتاً للمسودات المتعددة لتطوير الرسوم والأشكال بالمراجعات ونشاطات الإنتاج مثل النسخ والتغليف.

### الانتباه الدقيق للكتابة:

الجزء الأكثر أهمية في هذه العملية هي الكتابة بالطبع. يجب أن يوثق الاقتراح أو العرض بوضوح فهماً للمشكلة، ويشرح الحل، ويصف النشاطات، ويسرد بالتفصيل النتائج المتوقعة.

«نكسب العروض أو نخسرها نتيجة لفاعلية الكتابة وتأثيرها»؛ كما يقول جي. جاي كريستينسن، المتخصص بتعليم الاتصالات التجارية في جامعة كاليفورنيا، نورث ريدج.

«استخدم لغة تخاطبية بسيطة، وكل فكرة بجملة واحدة. تجنب اللغة الغامضة. نقّح ونقّح ثانية بهدف الوضوح». ادعم ادعاءاتك بدراسات تحليلية وبحث، أو باعتراف من قبل طرف ثالث.



## نظم الهيكل [البنية]

الملخص الإجرائي هو عنصر أساسي في العرض . وهذه الملخصات تشبه فيلماً قصيراً يعرض أبرز المشاهد فيه. إنها تشير الاهتمام بتسليط الضوء على الأجزاء المهمة بطريقة جذابة، وتنقل جوهر العرض القادم، وتساعد جمهور القراء على معرفة هل عليهم أن يستثمروا مزيداً من الوقت والمعلومات. نتيجة لذلك، يتطلب منك التلخيص الإجرائي أفضل ما عندك من تفكير وكتابة. وغالباً ما يكون هو القسم الوحيد الذي يقرؤه صناع القرار. وفي حيز محدود، يجب أن ينقل التلخيص الإجرائي التحليلات الرئيسية، والقدرات، والمزايا، والفوائد على نحو مقنع بما يكفي لجذب القارئ إلى متابعة العرض برمته. فلا عجب إذن أن يسمى سافورد التلخيص الإجرائي (التنفيذي) «رافع خطاب مطبوع». ولكن بالرغم من أهمية هذه الملخصات الإجرائية، إلا أن معظم الناس لا يكرسون وقتاً كافياً لها. وتتابع كريستين كلامها «الملخصات الإجرائية لا تكتب نفسها بتلك السهولة. إنها تتطلب فهماً عميقاً للاقتراح المعروض، إضافة إلى مقدرة على توصيل بارع محكم للمزايا التي تخص القارئ بقوة وحيوية».

الملخصات الإجرائية ليست مقدمات ولا تقديمات؛ إنها ليست المكان المناسب لتقديم مادة جديدة. تتضمن العناصر الحاسمة للتلخيص التنفيذي أو الإجرائي تحليلاً، ومجال فهم ما هو مطلوب، وتوصيات، وتنفيذ إضاءات، وإبراز أهم الأجزاء وعلى رأسها الفوائد والمزايا.

يرأى طول الملخص ما بين صفحة واحدة أو اثنتين. وتقول واحدة من التجارب المبينة على الخبرة إن الملخص لا بد أن يكون بمعدل 10% إلى 15% من طول العرض.

على كل حال، فإن الملخصات المقتضبة أكثر هي الأفضل، شأنها شأن العروض أو المقترحات. استخدم العلامات المميزة لإيصال مفاهيم أو نشاطات أساسية. تجنب عبارات مبتذلة مثل «يسرنا أن نعرض...»، وعوضاً من ذلك أوضح أنك تقترح إنشاء شبكة توزيع أوروبية يمكنها أن تزيد المبيعات بنسبة 40% بحلول عام 2005. يقول كيلى: «كلما كنت أكثر تحديداً، عرفوا أكثر أنك أصغيت إليهم وفهمت مشكلاتهم». لا تخف من ذكر القيم والأسعار، سيدقق الزبائن المرتقبون في العرض لأجل ذلك.

يجادل الخبراء هل يجب كتابة الملخص التنفيذي قبل العرض أم بعده. كتابته قبلاً يؤسس الإطار والأفكار للعرض، وكذلك يجنبك أن يلبس الملخص لبوس الخاتمة.

كتابة الملخص بعد العرض يجعل من السهل استيعاب النقاط المتعلقة بالموضوع، وعلى نحو خاص بانتقاء متأن للجمل الأساسية. ادرس ضم قوتي الطريقتين. اكتب ملخصاً تنفيذياً على نحو سابق لتكوين موضوعات ومنافع، ثم عدل ذلك الملخص في سياق العرض النهائي.

بغض النظر عن وقت كتابتك الملخص التنفيذي، ابدأ بملخص يحتوي على جملة واحدة تستوعب مشكلة الزبون المرتقب، والحل لديك

والعوائد، ثم وسّع تلك الجملة لتصل إلى مئة كلمة، ثم أضف نقاطاً داعمة حتى تكون قد لخصت أهم القضايا.

القالب الأساسي للرد هو وسيلة قيمة أخرى، وهو ورقة توزيع أعمال تتكون من ثلاثة أو أربعة أعمدة تضع الخطوط العريضة للتوصيف، وتشير إلى الموافقة أو إجابة أخرى، وتبين المكان الذي يتوجه إليه الطلب في العرض. ويمكن أن تضم هذه الورقة عموداً فارغاً للملاحظات أو وضع التأشيرات. قالب الرد هذا وسيلة ممتازة للدلالة على المكان الذي عالجت فيه قضايا مهمة لم تذكر في طلب العرض. وتقديم ملخصات في هوامش الصفحات، كما تفعل نصوص الكتب في الكلية، يسهل أيضاً الفهم والمراجعة.

والملاحق بدوره فرصة لتوسيع نقاط وردت في النص الرئيس وتوثيقها. تراوح هذه المادة (الملحق) بين الكراسات والصور والفيديو. تُدخل مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبر الأقراص المدمجة مع خريطة أو مخطط توضيحي تنظيمي، يظهر فيه أعضاء الفريق المقترح.

يمكن للزبائن المرتقبون النقر على اسم مدير محدد، حيث يرون ملخص سيرة منظم، وتعريفاً شخصياً قصيراً على الفيديو. وتشمل الأفكار الرئيسة الأخرى لابتكار عروض رابحة الأمور الآتية:

#### التوجه إلى الشخص المعني:

تُقدم العروض من وجهة نظر الزبون المرتقب. وتركز على القيمة والمنافع أكثر من تركيزك على قدراتك العامة وبراعتك. حرر



ملخصات نموذجية للسير الذاتية تظهر خبرة مهمة للزبون المحتمل. وتؤكد مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبر أن جوانب التاريخ المشترك وفقاً لحاجات زبائن محددين، تُجنبُ العبارات المبتذلة بالرغم من قيمتها في اختصار الوقت. اللغة المبتذلة في العروض هي مثل نفايات البريد - يسهل اكتشافها، وهي مبرر سهل لرفض العرض. وهي ترسل رسالة أنك لا تدرس المشروع الذي فيه من الأهمية ما يكفي؛ كي تتوجه مباشرة إلى الشخص المعني. العبارات المتكررة المقبولة هي العقود المتعارف عليها، والأوراق المطبوعة، والبيانات التي تلتزم باللباقة وعدم إفشاء الأسرار.

### تذكر أن التفاصيل تقنع:

تجنب العموميات والمبالغة. أبعد كل عبارة مثل «مؤهل على نحو استثنائي»، «خبرة واسعة»، وعبارات المبالغة والتبجح الأخرى التي تقوض مصداقيتك. عوضاً من قولك «سنقدم لكم كتيباً مفيداً»، وضح أن كتيباً من 50 صفحة بقياس 9x6 سيكون فيه قائمة عملية بالموجودات، إضافة إلى عشرة أسئلة في نهاية كل قسم لضمان الفهم والوضوح. وتجنب تسميات مثل «عرض»، وعوضاً من ذلك استخدم وصفاً مثل «برنامج لتحسين النوعية عبر برنامج إدارة جرد مجدٍ فيما يخص الكلفة».

### ارسم صورة:

تتقل فنون الرسم الكتابي والبياني الأفكار على نحو واضح، وهي مفيدة لشرح العمليات المعقدة خصوصاً.

الجدول التي تحتوي على توضيحات أو صور ومزايا تعد من نقاط القوة بوجه خاص. استخدم أيضاً العناصر التخطيطية مثل الأشكال التوضيحية، لإبراز نقاط أساسية. لخص باستخدام النقاط التوضيحية حيث يكون ذلك ملائماً.

### كن مختصراً:

ليكن العرض مختصراً قدر الإمكان. بعض طلبات العروض حدودها صفحة، وليكن ذلك الحد هو الأخير وليس الهدف. ومن المفري أن تضيف كل شيء يمكن للزبون المحتمل أن يكون مهتماً به، ولكن مثل تلك المواد تقلل من أفكارك وقدراتك. ميزة واضحة واحدة: العروض القصيرة تُقرأ أولاً؛ وهذا ما يجعل من عرضك المعيار الذي يحكم به على بقية العروض.

### خذ وقتاً كي تقدر:

لا تنتهي عملية العرض بعد تقديمه. العروض التي نجت من جهود الزبون لإلغائها ينتج عنها دعوة لتقديمها. لا يستخدم الزبون هذه الدعوة للحضور ولمعالجة قضايا أثّرت في العرض فحسب، ولكن كي يحدد مدى الكفاءة والوفاء والتلاؤم. الربح أو الخسارة تتطلب استخلاص معلومات.

استخلاص المعلومات مسألة حيوية لتحسين عملية إدارة العرض ومعالجته، ودعم سجلك سواء في الربح أو الخسارة. إذا ربحت فاكتشف لماذا؟ وأي المجالات كانت بارزة وأيها تم تجاهله؟

إرشاد الزبون بعد أن يُمنح العقد لك يساعدك أيضاً على تنفيذ العرض بنجاح أكثر؛ كما يقول سافورد. ثم إن الزبائن قد يرغبون أحياناً في تصفح عروض خاسرة لمزيد من التفكير. استخلاص المعلومات عن سبب الخسارة له قيمة أيضاً. واكتشافك سبب أو أسباب إلغاء عرضك يمكن أن يقوي فرصة عروضك في المستقبل، إنها تزودك في بعض الأحيان بقاعدة انطلاق لمزيد من الجهد، وإذا كانت توصياتك أو مهاراتك قوية في مجال معين خاصة.

«استخلاص معلومات عن سبب الربح أو الخسارة يعطيني الفرصة لبناء علاقات على المدى الأطول؛ وهو الهدف الأساسي»؛ كما يقول كيلى. غالباً ما تكون العروض تسويق أفكارٍ لاحقة تُركت حتى آخر لحظة، وملئت بعموميات بُحثت وتبدلت. ولا عجب أن تعاني معدلات النجاح، حيث إن العروض ترتبط بعائد مشكوك فيه لجهد مطول. إلا أن العروض المصاغة جيداً يمكنها أن تكون فعلياً أفضل أداة ترويج لك -وبداية علاقةٍ طويلةٍ.

---

### قراءات إضافية

*The Consultant's Guide to Proposal Writing: How to Satisfy Your Clients and Double Your Income* by Herman Holtz  
(1998, John Wiley & Sons)



## بناء جسر فوق نهر السأم

بيفيرلي بالارو . كريستينا بيلاسكا دو فيرني

يفهم الكتاب الجيدون مدى أهمية أن تبدأ بحيوية ونشاط، ولكن أفضل الكتاب يعرفون أن البداية الجذابة الملفتة مؤثرة كما هو النص الذي يتبعها. وبالرغم من ذلك، ما هي قيمة اصطياد القراء في مستهل مذكرة أو تقرير، إذا أفلتوا منك في وسطه؟

صناعة الاتصالات المكتوبة ليست سهلة، خاصة عندما يكون الموضوع الذي نتناوله معقداً أو جافاً أو كليهما. إليك إستراتيجية يمكن أن تساعدك: اقترب من المهمة بالتفكير كما يفكر كاتب الخطب. كتاب الخطابات لا يفهمون فقط كيف يمسون بجمهور المستمعين، ولكنهم يعرفون الصور الملفتة واللغة الحيوية لضمان أن تصل رسالتهم. وهم يفهمون كيف تسهم المقدرة على الكلام في القدرة على الفهم. لا تساعدك الكتابة، مثلما يفعل كتاب الخطابات، في إيصال فكرتك فقط، ولكن تساعدك أيضاً على إيصالها بطريقة أسرع. وهذه نعمة إذا ما فكرنا في وقت المديرين الثمين وحاجتهم الدائمة إليه. لنقل إنك

تعد تقريراً لتوزيعه قبل الاجتماع. إذا اختطف هذا التقرير القراء عند الافتتاحية واحتفظ بانتباههم حتى النهاية، فإن ذلك سيساعدك على كسب القلوب والعقول قبل أن ينعقد الاجتماع. وإليك بعض أفكار لا تخيب حول كتابة الخطابات تعينك على الكتابة بفاعلية قصوى.

### اعرف إلى أين تتجه

لا يمكن لأي نص مكتوب، سواء قصد به الاستماع إليه أم قراءته، أن يكون مؤثراً إذا كان مؤلفه لا يملك الإحساس الواضح من هدف النص هذا. في تلك الحالة، الميل الطبيعي هو أن نلقي القليل من كل شيء في هذا الخليط. ولكن كما تذكر الكاتبة المعروفة بيجي نونان في كتابها «التحدث على نحو جيد»: «الحديث عن كل شيء هو حديث عن لا شيء».

تقول: «تخيل أنك مُنقَّب قديم عن الذهب تطوف الهضاب على فرس يحمل أدواتك ومؤنك. إذا وضعت أحمالاً خفيفة على الفرس، يمكنك أن تتحرك وتقطع المسافات، وربما تعثر على الذهب في النهاية. أما إذا أثقلت على فرسك، سينهار، ولن تصل إلى أي مكان فعلياً، ولن يكون هناك كنز ذهب في النهاية».

هل هدفك أن تخبر وحدتك عن تغيير في إستراتيجية الشركة؟ أم هدفك أن تلهم مرؤوسيك للمضي قدماً في البحث عن طرق للسيطرة على التكاليف؟ هل تريد إقناع رئيسك أن يسمح لك بتنفيذ عملية إنتاج جديدة؟ قد يكون هدفك أن تخبر، وتلهم، وتقنع. أياً كان الهدف، اكتبه

على نحو واضح بسيط بجملة أو جملتين - القيام بذلك سيضمن أن هدفك واضح في ذهنك قبل أن تبدأ العمل الشاق في تحديد ما هو أساسي وما هو ليس كذلك.

عندما تعمل على غربة أفكارك وتصفيتها؛ كي تكون بالقدر الذي يدفع بهدفك إلى الأمام، لا بد أن تأخذ في الحسبان جمهور المستمعين؛ كما ينصحنا آلان بيرغمان، مستشار الاتصالات ومؤلف كتاب «كتابة خطابات عظيمة». ما مقدار المعلومات الأساسية التي تقترض أن قراءك يعرفونها؟ إنك لا تريد أن تخبرهم بأمر يعرفونها سابقاً، وفي الوقت نفسه، أنت لا ترغب في كتابة أشياء فوق مستوى تفكيرهم.

تأمل رابح جائزة نوبل الذي ألقى خطاباً ذات مرة، واصفاً على نحو مثير سيرته وإسهاماته في إغاثة المنكوبين بالمجاعة، وذلك الوصف الذي أظهر بجلاء إحصائيات عن الجوع في العالم. حيث جعل مستمعيه مشدودين إلى مقاعدهم حتى أعلن: «ما مدى حسن تعليمي درسي على مدى 60 عاماً من الربط والمشاركة ومحاولة المحافظة، على مقاومة الصدا في أنواع القمح لفطر الصدا، الذي يحمله الهواء من الجنس بوسينيا إس بي بي!».

وهنا صوت التعجب والمفاجأة الجماعية لدى الحضور - بالرغم من أنها كانت غير منطوقة، إلا أنها كانت واضحة وملموسة. احترامك مستوى براعة قرائك ومعرفتهم سيمضي بهم طويلاً في البقاء مهتمين بأي رسالة تحاول إيصالها.



## اعمل على بقاء القراء مركزين على المسيرة

تحتوي الخطابات الواضحة على علامات إرشاد، وتُذكر جمهور المستمعين أين كانوا، وتخبرهم أين هم الآن، وتشير إلى المكان الذي يذهبون إليه. وترتبط جميع النقاط على نحو واضح، وتعود بطريقة لا لبس فيها ولا إبهام إلى النقطة الرئيسة، في الوقت الذي تحافظ على ارتباط واستمتاع المستمعين. يقول بيرلمان: «أحد الأسباب التي تجعل عيون المستمعين تمل وتتعب وتغفو، هو أن على عقولهم أن تعمل جاهدة لفهم ما تقرأ أو تسمع؛ فالكتابة لا تكون بالقدر الكافي من التماسك، والروابط ليست محددة بما يكفي». إحدى الطرق للتوثق من أنك أنجزت هذا، هي اختصار التقرير بجعله شكلاً مجملاً يتكون حصرياً من الجمل الأولى لكل فقرة. هذه المجموعة من الجمل الرئيسة لا بد أن تُفهم وتُقرأ كقصة مصفوفة متماسكة تتقدم باستمرار دون انحرافات أو تكرار. مثلاً:

استخدام مصادرننا الداخلية سيخفض من تكاليف التسويق بمقدار 40% في هذه السنة المالية، في الوقت الذي يحسن النتائج.

بداية، الوكالة التي تستخدمها الآن قد رفعت الرسوم مرتين في السنوات الثلاث الماضية...

ثانياً، بسبب عائد الوكالة، أصبح لدينا أربعة من ممثلي حسابات بالمقدار نفسه من السنوات، ومسؤولية كل ممثل قد تضاعفت تقريباً...

أخيراً، فريق العمل الداخلي لدينا قد نما على نحو ملحوظ من حيث الحجم والبراعة في السنوات الأخيرة...

فائدة أخرى لهذا التغيير تتمثل بتعاون الوحدات على نحو أكبر...  
تحقق أن علامات الإرشاد أو لافتاته - تلك التي بين المقاطع مثلاً -  
تثقل للقراء سبب كون المعلومات الآتية مفيدة وذات صلة بالموضوع.  
للحفاظ على انتباه القراء، خاطب مصلحتهم الذاتية.

### شاركهم في الطريق

النوادر التوضيحية، والمقارنات المناسبة، والصور الواضحة،  
ستجعل أفكارك تعلق بالذهن على نحو فاعل أكثر من أي سرد جاف  
للحقائق. «إنها ليست إستراتيجية اتصال حكيمة أن تمطر مستمعيك  
ببإقة من الإحصائيات الجافة»؛ بحسب قول جون تريدوي، الرئيس  
التنفيذي لشركة ديفي بغ إكسبرس، وهي شركة لتظهير الأفلام  
والصور على الإنترنت. «يتجاوب الناس على نحو أفضل مع القصص  
الحية والخبرات الشخصية». يقول تريدوي، وهو يتحدث عن إعلان  
قوي تجراً به لدفع رأسماليين لدعم شركته في مرحلتها الغضة: «كنت  
أستطيع بسهولة أن أقتصر في تقديم خطابي على أرقام مجردة، مثل  
عدد الدقائق الوسطي التي يمضيها الزبائن وهم يقفون صفّاً أمام  
الكشك للحصول على صورهم، والوقت الذي يستغرقه الحصول على  
صورة بالبريد.

لقد سردت بالتفصيل فاعلية فلسفة شركة ديفي بغ. لقد اخترت  
أن أكون رائداً عبر واقعة حقيقية التقطتها عندما مررت بأحد  
المستثمرين لدينا.

## أخرج أداة التنظيم

قبل أن تقدم أي نص كتابي، من الحكمة دائماً أن تخضعه لتنظيف نهائي قبل تحريره. هدفك هو صقل النص حتى درجة الكمال، بالتوثق من أنه يلبي المعايير التي تحتويها قائمة التدقيق لديك، والتي يمكن أن تقسمها إلى جزأين:

الجزء الأول: من قائمة التدقيق يجب أن تركز على الأشياء الدقيقة المحددة، والآليات، والأسلوب: هل دقت ثانية كتابة الكلمات التي لم تكن متوثقاً منها؟ هل قرأت بصوت عالٍ لتلاحظ أين يتوقف صوتك طبيعياً؛ كي تعرف أين تضع الفواصل؟ هل أي من جملك طويلة جداً ومعقدة؟ هل وضعت علامات اقتباس، والفواصل العليا في الأمكنة الصحيحة؟

هل لديك كثير من تراكيب الجمل في صيغة المبني للمجهول؟ هل كل جملة تعطي معنى؟ هل يمكن لشخص غير ملم بموضوعك أن يفهم ماذا تحاول أن تقول له؟ بعد أن تحل مسائل الأسلوب هذه، لا بد لك من العودة لدراسة النص من منظور تركيبى متداخل.

الجزء الثاني: من قائمة تدقيقك لا بد أن تسلط الضوء على قضايا التركيب، والوضوح، والسياق، والانسياب العام: هل في النص فكرة مقنعة؟ هل تصل إلى استنتاج مترابط؟ هل تقدم لمستمعك أمثلة محددة تبقى في الذاكرة لدعم الأفكار التي تحاول توضيحها؟ هل انتقالك بين المقاطع سلس ومنطقي؟ هل سير كتابتك محدد بحيث ينقل القارئ بثقة من البداية إلى النهاية؟



أمضى قريب لهذا المستثمر ما يقارب الساعتين يعالج طلبية كبيرة في أحد أكشاك الخدمة الذاتية للتصوير. «وبالتركيز على مثال من الحياة الواقعية، يوضح أن جميع الأشخاص المشغولين الذين ليس لديهم الوقت الكافي، يمكن أن نصل إليهم على المستوى الشخصي، تمكنت من التوضيح بعبارات سريعة وعملية لا تُتسى ماهية شركتنا.

ولا تخش، حتى عند كتابة تقرير رسمي، أن تفاجئ جمهور المستمعين أحياناً. معالجة جديدة لموضوع ما يمكن أن تبعث الحيوية فيه وبكتابتك. فكر كيف يستطيع المتحدثون الجيدون إثارة اهتمام الجمهور، بإلقاء سؤال يثبت جوابه أنه مفاجئ. مثلاً، قد يسأل متحدث الحاضرين أن يخمّنوا خامس أكبر اقتصاد في العالم - بعد الولايات المتحدة، واليابان، وألمانيا، والمملكة المتحدة - ثم فاجئهم بالكشف عن الجواب أنها ليست كندا أو فرنسا أو الصين، لكن... كاليفورنيا. هذا يوضح الفكرة بطريقة أكثر تأثيراً من أن تذكر على نحو بسيط دَمِث أن الإنتاج الكلي لولاية كاليفورنيا يتجاوز 1.3 تريليون دولار سنوياً.

ويمكن لشخص في سياق وسائل علاجية مبدعة أن يثير اهتمام مستثمرين مرتقبين وأن يكتب: «استجابة لطلبات الزبائن والمستهلكين، قامت شركتنا بإحداث خط منتجات سينافس على نحو ناجح في السوق المتوسع». أو عوضاً من ذلك، يمكن أن يكتب: «ما هو الشيء المشترك بين الخنفساء الصغيرة ذات الصوت، وقتديل البحر ذي العيون البارزة، والروبوتس (الرجال الآليين) الذين يرقصون الدبكة الإسبانية؟ إنها

جميعاً دُمى تتفاعل مع بعضها لأجل الأطفال العاجزين، اخترعها  
عابرة الهندسة عندنا الذين أدركوا فيها ميدان ربح واعد». أيها تعتقد  
ستستولي على انتباه القراء؟

### الأسس الأربعة للكتابة الجيدة:

التفكير كما يفكر كاتب الخطابات يحتم التركيز على الصفات  
التي تحدد الكتابة المؤثرة:

- الوضوح: لغتك تحمل أفكارك على نحو مباشر وواضح. اللغة المبسطة  
إذا استخدمت، فسيفهمها فوراً 99% من جمهور مستمعيك.
- التماسك: مناقشتك تسير منطقياً، وكل جزء مما تكتبه ينتقل  
بالمستمعين إلى الخاتمة.
- قوة الحجة: كتابتك مقنعة. إنها تقنع القراء أن يغيروا آراءهم أو  
سلوكهم أو كليهما.
- الإيجاز: كتابتك مقتصرة مقتضبة. إنها لا تهدر وقت القراء  
بمعلومات لا علاقة لها بالموضوع، ولا تستنفد صبرهم بالإسهاب  
في الكلام.

كلما كانت المعلومات التي تريد إيصالها بكتابتك أقرب إلى التجريد،  
كانت الحاجة أكثر إلحاحاً؛ كي تنظر فيها من زاوية إنسانية على نحو  
مثير للفضول.

## اجعل هدفك إمكانية القول الواضح

جميع الكتابات -سواء قصد منها أن تسمع أم تقرأ- تستفيد على نحو قوي من تجربة قراءتها بصوت مرتفع.

تقول نونان: «حيث تتعثر بدل». وهي نصيحة على كل كاتب أن يصغي إليها. إذا كنت مثل معظم الناس، فإنك تميل إلى خفض الصوت، أي تلفظ كلمات أي شيء تقرأه بعقلك على نحو صامت.

هذه الطريقة تكسبك السرعة والفاعلية في معالجة المعلومات، ولكن لها ثمن: القراءة بهذه الطريقة تسمح لعقلك بسد الفجوات، وتجاوز الأخطاء والمرور فوقها، وتجاهل العبارات الخرقاء التي تصبح واضحة لك عندما تقول الكلمات بصوتك على نحو فعلي. مثالياً، أنت بحاجة إلى أن تقرأ بصوت عالٍ مرتين: في الأولى، تقرأ لتسمع نفسك بغرض تعرف الجمل الإشكالية وضبطها في النص. ثم في الثانية، تقرأ لشخص راغب في إعطائك النصيحة الصادقة. ولست بحاجة إلى نقد مفصل من مستمعك، وربما السؤال الأكثر قيمة والوحيد الذي تحتاج أن تسأله هو: ماذا علق في ذهنك من النص الذي قرأته؟ إذا لم يستطع مستمعك تعرف النقاط الرئيسة التي كنت تحاول إيصالها، فأنت تحتاج إلى العودة إلى لوح الرسم (السيبورة).

«إمكانية القراءة والفهم هما وجهان لعملة واحدة»؛ بحسب قول مستشار الاتصالات بيرلمان. «إنك لن تستطيع جعل مستمعك يفكرون ويعملون ما تريدهم أن يعملوه إذا لم يفهموه؛ الوضوح أداة الإقناع».





## متى عليك تجاهل قرائك؟

جون كليتون

«فكر في جمهور الحضور»، هكذا تبدأ النصيحة إلى كتاب عالم التجارة. تشير النصيحة بحق إلى أن أي شخص يقرأ مذكرتك، أو كتيب تشويق، أو عرضاً سيكون لديه توقعات محددة عليك تلبيتها. الكتابة الشنيعة تفشل في التفسير والشرح؛ إنها فجة، مفرقة في الذاتية، أو في أفضل الأحوال ليست ذات صلة مباشرة بالموضوع. حيث تسعى جميع الكتابات التجارية إلى تحقيق هدف -مثلاً، بيع منتج أو توثيق عملية ما. وتحقيق ذلك الهدف يعتمد على تفاعل القارئ مع كلماتك: يعتقد القارئ أن منتجك هو الأفضل، أو يمكن أن يفهم كيف يكرر طريقته ويحاكيها. إذا لم تفكر قط في ذلك القارئ -والاستجابة التي تريد أن تكون لديه- فإن كتابتك لن تحقق الغرض منها. ولكن هناك حالات عليك تجاهل مستمعك فيها. أحياناً، يفقد التفكير كثيراً في جمهور المستمعين كتابك الحيوية. ويعمل التركيز على المستمعين كعائق أو معرقل يمنعك من السير، ويساعدك التخلص من تلك الأغلال أو العوائق على التوجه إلى حيث أنت ذاهب، ولكن احتفظ بهذه الأغلال قريبة منك؛ لأنك

ستحتاجها فيما بعد. تبحث المقالة خمس حالات محددة من الأفضل فيها التقليل من أهمية هذه النصيحة الكلاسيكية.

### تحديد الهدف الخطأ

إذا كنت تنظم رسالتك ومحتواها ولهجتها حول جمهور محدد - كما يجب لك أن تفعل - فمن الأفضل أن تتحقق أنك تملك الرسالة المناسبة. اللغة الغامضة التقنية التي صيغت بهدف التأثير في المهندس، ستترك الرجل العادي مرتبكاً. كذلك الشروحات العادية البسيطة ستجعل المهندس يمل.

ومع ذلك، تقول لوري روزاكيس، مؤلفة كتاب «المدير التنفيذي المتعلم»: «الشخص الذي تكتب إليه ليس بالضرورة المستمع الوحيد - أو الأكثر أهمية». وتوضح روزاكيس أن الجمهور الأولي (الذي طلب منك إنشاء الكتاب)، قد يختلف عن الجمهور الأساسي (الذي يعمل بناءً على كتابك أو رسالتك). وكلاهما يختلفان عن الجمهور الثانوي (الذي ربما يقدم اقتراحات أو يستخدم اتصالاتك بأساليب أخرى). بالإضافة إلى ذلك، تشعر روزاكيس أن لمعظم الوثائق نوعين إضافيين من الأشخاص: حراس أبواب، يمنعون رسالتك من الوصول إلى الأشخاص المقصودين، ومراقبين يدققون في تفاعلك مع جمهورك الأساسي.

مثلاً، لنقل أنك اكتشفت أن صديقاً لك يعمل في شركة تود أن تبيعها تجهيزات. تملأ رسالتك الترويجية بذكريات مرحة عن عبث الطفولة وأنت تتذكر هذا الشخص. لكنه الشخص الأولي فقط: الشخص



الأساسي هو وكيل مشتريات لا يهتم فعلياً بما فعلتموه عام 1974. قد يعمل رئيس صديقك الذي أوزي مزاجه كحارس باب ويرفض تمرير تلك الرسالة الفجة. وقد يعمل رئيسك كمراقب عندما يكتشف هذا الإخفاق ويؤنبك على كتابة رسالة وصلت مع ذلك إلى شخص محدد. فمن الأفضل أن تتجاهل تماماً الأشخاص، وتبني رسالة البيع استناداً إلى نقاط القوة في منتجاتك.

الكتاب الجيدون لا ينتقصون من  
قيمة جمهورهم؛ إن ذلك لا ينجح.  
الكتاب المؤثرون يكتبون بمستوى جمهورهم.

### الكتابة إلى أناس من الماضي

الكتاب أحياناً مثل الجنرالات، يخططون لكسب حرب ماضية بدل حرب قادمة، ويركزون على شخص مضى لا على شخص حاضر. عرضك الأخير الذي قدمته رُفِضَ لأنه ركز على نحو طفيف على التنفيذ. لكن إذا كان عرضك الحالي يتوجه إلى وكالة مختلفة، فإن تلك الوكالة قد تهتم بسيرتك أو باستخدامك معالجات مبدعة أكثر من اهتمامها بجوانب أو مظاهر التنفيذ الأساسية.

المشكلة الكبيرة مع الأشخاص هي أنك لا تعي أنك تكتب لهم. إنك تنتهي دائماً بإضافة كل تلك التفاصيل حول تنفيذ المشروع إلى كل العروض المستقبلية؛ لأنك لا تدرك أن تلك كانت سمة تخص شخصاً سابقاً.

والمشكلة الأكبر تأتي عندما تكتب لا شعورياً إلى شخص من الماضي البعيد: أستاذة اللغة الإنكليزية المغالية في الانتقاد، تضع علامات حمراء على كل ورقة تسلمها لها، تحاول اكتشاف نقاط الضعف دائماً بدل نقاط القوة. وقد أصرت أنه عليك أن تستخدم أحدث المفردات، ركزت على الآليات، مثل عدم إنهاء الجمل بحروف الجر، بدل أن تركز على رسالتك على نحو كلي. حتى الآن، كلما حاولت الكتابة تفكر أنه عليك أن تحدث انطباعاً جيداً لديها، مما ينتج عنه ألم وضياع الوقت نتيجة عملك المتعب في الكتابة. كل ذلك يسفر عنه كتابة متكلفة وثقيلة ومتعثرة. أما الآن فإن مدرّستك القديمة لن تقرأ كتيبات المبيعات التي تصدرها.

الشخص الذي سيقراً هذا المنشور قد يعتقد أنه من المفيد أن تنتهي جملة بحرف جر. طالما أن لغتك مفهومة، فإن الشخص يكون مهتماً على نحو رئيس بما يفعله المنتج، لا بالآليات التي تصف بها هذا المنتج.

### التعالي على الجمهور

غالباً ما يعرف قراؤك عن الموضوع أقل مما تعرف (لهذا السبب عليهم أن يقرؤوا مادتك). ولكن عندما تبالغ في التركيز على هذا المبدأ، فإنك تحاول تبسيط كل شيء. وهي عملية لا تحبطك فقط، ولكن أيضاً نادراً ما تساعد القارئ. يقول دونالد إم. موريه في كتابه «صيغة المراجعة»: «إن الكتاب الجيدين لا ينتقصون من جمهورهم؛ إن ذلك غير مجدٍ. الكتاب المؤثرون يكتبون بمستوى جمهورهم».

يمكن لقرائك أن يعرفوا هل كنت تعتقد أنهم حمقى؛ وسيغضبون من ذلك. لذلك بدل عدّهم «الحلقة الأضعف»، فكر في قرائك على أنهم لم يتعلموا حتى الآن بعض الاختصارات والرموز الخاصة بالموضوع، أو لم يتعرفوا مفاهيم معينة. إنهم كما كنت أنت قبل أن تكتسب هذا الحجم من المعرفة. وهكذا يوصي موريه أن تكتب لنفسك: «الكتاب المؤثرون يفكرون ويشعرون بالطريقة نفسها التي يشعربها قراؤهم، إنهم لا يقفون بعيداً ولكن بجانب قرائهم».

وعندما يراجعون ما كتبوه، يكون لديهم الثقة بأنهم يتحدثون إلى أنفسهم قائلين: «تمهل!»، أو «لقد ضاع ما كنت تقوله، لم أفهمك»، أو «هذا رائع! افعل المزيد من ذلك».

**عندما تكتب، لا تتخبط وتغص في تحليل مستوى خبرة  
مستمعك أو ذكائهم. وفر ذلك لعملية المراجعة**

وهكذا، فعندما توثق عملية المصادقة على رصيدك المصرفي، ابتعد عن التعابير المجازية المغالية في التبسيط (هذا القرض مثل المنحة). عوضاً من ذلك، صف بدقة ما تريد واكتب ما تريد معرفته. عندما تكتب، لا تتخبط وتغص في تحليل مستوى خبرة مستمعك أو ذكائهم. وفر ذلك لعملية المراجعة، حيث يجب عليك أن تدرس كل فكرة وكلمة، وتأكد أنك أعطيت مستمعك نصاً كافياً وشرحاً ومساحة لفهمه.



## التخلي عن الموقف في سبيل الصنعة

الكتابة - حتى العملية منها وأكثرها تقنية - في صميم بنيتها هي شخصية، وهي عملية إبداعية. عندما تربط بين الكلمات، فأنت تقوم بذلك على نحو منفرد واستثنائي، اعتماداً على شخصيتك. وعندما يقرأ الآخرون تلك الكلمات، فهم ينفذون إلى ما وراء تلك الكلمات (ربما لا شعورياً)؛ ليروا شخصيتك وموقفك. وعندما لا يستطيعون الإحساس بوجودك في الكلمات، ربما يتوقفون عن القراءة.

وهكذا، فعندما تركز إلى حد كبير على القارئ والسامع بحيث تقمع ذاتك، فإنك لن تتصل بالجمهور. يقول ويليام زينسر، مؤلف كتاب «حول الكتابة الجيدة»: إن الكتابة تتضمن الصنعة والموقف. «من حيث الصنعة، ليس هناك أي مبرر لخسارة القارئ بسبب صنعة غير متقنة. إذا غفى القارئ لأنك كنت مهملاً فيما يتعلق ببعض التفاصيل، فإن الخطأ كله خطؤك». يقول ويليام: «ولكن عندما يتعلق الأمر بموقفك، فعليك أن تترتاح وتقول ما تريد قوله. إذا خسرت القارئ لأنه لا يحبك أو لا يحب ما تقوله، فليكن ذلك إذن.

إن العرض الذي تكتبه سيمول برنامجاً تؤمن به. عندما تكون هادئاً وتدع ذلك بادياً عليك، تأتي كتابتك مفعمة بالحيوية، ويؤمن مستمعوك بها كما هو حالك. إذا ركزت على قرائك فقط، فلن تتمكن من تبيان السبب الذي يدفعهم إلى الإيمان بما تقول.

ما تزال هذه القضايا مناسبة جداً؛ كي تتحققها في أثناء المراجعة؛ «هل يوجد كثير من شخصيتي فيما أكتب هنا؟»، «هل حقاً أتصل بهذه الوكالة المعنية؟». لكن عندما تكتب المسودة الأولى، عليك أن تعبر عن نفسك تماماً وعن موقفك أكثر مما تركز على المستمعين أو القراء.

### استبدال الصياغة بالفكرة

الكتابة والتفكير في نظر معظم الناس أمران مترابطان. عندما تكتب وصفاً لبرنامج حاسوب (سوفت وير) تريد أن تنشئه شركتك، فإنك تدرك مدى تأثير هذه القضية في أجزاء أخرى من البرنامج. أنت لم تدرك ذلك في الاجتماع الخاص بالتطوير، أو أنت تعبث بالنموذج الأساسي. لا مشكلة في ذلك - فعلاً إنه شيء مفيد. ولكن ذلك يعني أن دماغك يجب أن يعمل وينشط وأنت تكتب.

على أي حال، التركيز الكبير على ما يتوقعه منك الجمهور ينتج عنه صيغة أو قالب تشعر أن عليك تلبية، وربما حتى تحرر ملفاً نسخته من مجموعة مواصفات سابقة. وقد يصبح مكرراً ومبتذلاً، بحيث لا تعمل عقلك فيه - وهكذا لا تدرك أبداً مضامين ما يعاينه البرنامج بسبب ذلك.

وفي المقابل، قد تخيفك الصياغة بحيث إنك لا تجرؤ على تغييرها بما يكفي لتلبية متطلبات اللحظة الحالية. مثلاً، إذا كنت تكتب خبراً صحفياً المرة الأولى، وأمامك ثلاثة نماذج سابقة على مكتبك كنماذج، فربما تجد نفسك مكبلاً في محاكاة الأسلوب (السطر المخصص

للتاريخ، العبارات القصيرة وكلمات الاستفهام متى، أين، ماذا، من)، إلى درجة أنك تصل في النهاية إلى محاكاة تفتقر إلى الخصوصية. لا يجب أبداً أن تفسر أهمية ذلك. في الواقع، ربما لم تكن قادراً على إدراك تلك الأهمية لك. مهما كان الموضوع الذي تكتب عنه، عليك أولاً توضيح تسلسل أفكارك حول هذا الموضوع، ثم تستطيع التوجه نحو الأشخاص الذين تخاطبهم. الكُتَّاب الجيدون يكون لديهم عادة فكرة واضحة عن مستمعيهم أو قرائهم. ولكن لديهم أيضاً ثقة بالنفس: معرفة أن الكلمات تتبع من الداخل من خبراتهم وقدراتهم البارعة.

---

### قراءات إضافية

*The Craft of Revision* by Donald M. Murray (2000, Harcourt Brace Jovanovich)

*The Literate Executive* by Laurie Rozakis, Ph.D. (2000, McGraw-Hill)

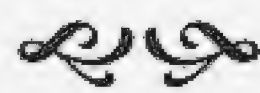
*On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction* by William Zinsser (2001, Harper Resource)





## تسليط الضوء على التركيب

يجد كثير من المديرين مسألة تنظيم مضمون عروضهم إنما تنطوي على صعوبة؛ ليس ذلك بمستغرب. النصائح المتعلقة بهذا الموضوع بالذات تكثر. تقدم المقالات في هذا القسم بعضاً من أكثر الخطط موثوقية فيما يتعلق بإنشاء العرض التجاري. وبالرغم من أن كُتّاب هذه المختارات يقدمون أفكاراً متنوعة، فإن موضوعات عامة معروفة تظهر في توصياتهم. يتفقون جميعاً، مثلاً، على أنه من الأهمية بمكان أن تذكر في عرضك أنك تتفهم قلق القارئ، أو مشكلته، أو التحدي الذي يواجهه في مرحلة مبكرة من عرضك. تشمل المكونات المطلوبة الإضافية، الحل الذي تقترحه - يقدم بلغة واضحة واثقة - إضافة إلى نقاط ثانوية تدعم مناقشتك الرئيسة.





## العرض الرابع

جاينس أوبوشوسكي

يقول مستشار العروض التجارية توم سانت: «بالرغم من أن العروض الجيدة بحد ذاتها نادراً ما تكسب صفقات تجارية، فالسيئة منها يمكن أن تخسر هذه الصفقات حتماً».

الخطأ الأكبر الوحيد الذي قد ترتكبه عندما تكتب عرضاً، هو أن تخبر الزبون كل شيء عن شركتك؛ كما يوضح سانت. والواقع أن العروض الفاعلة ليست عن عملك التجاري، إنها تتعلق بعمل زبونك المرتقب وتجارته. ففي كتابه «عروض تجارية مقنعة: الكتابة لتكسب مزيداً من الزبائن والعملاء والعقود»، يقدم سانت إرشاداً يسير خطوة خطوة في صياغة عروض تجارية تركز على الزبون وتكسب تجارياً.

### لتكن كتابتك هادفة

يقول سانت: إخبار الناس أن عليهم إعداد عرضهم التجاري وترتيبه «كمن يضيء غرفة مظلمة، ويشاهد الصراصير تتبعثر. يلجأ رجال الأعمال إلى كل أنواع المبررات؛ كي يتجنبوا كتابة عرض يركز محتواه



على ما يهم الزبون. إنهم يعيدون إنتاج عروض قديمة، ويغيرون أسماء الشركة، ويحدثون معلومات أساسية. أو ربما يقومون بعرض معطيات غير مطلوبة. ويجمعون كل معلومات التسويق الداخلية التي يستطيعون العثور عليها. ليس الزبائن المرتقبون مهتمين بكمية هذه التفاصيل وحجمها، وهي ليست بذات صلة بالموضوع، وهم حتماً لا يريدون أن يعملوا عقولهم؛ كي يفهموا ماذا يمكن لشركتك أن تقدم لهم.

### الأخطاء السبعة القاتلة في كتابة العرض

- 1- الفشل في التركيز على مشكلات الزبون التجارية والفوائد التي تعود عليه - يبدو مضمون العرض عاماً غير محدد.
- 2- عدم وجود تركيب مقنع للعرض - العرض يكون مجرد إفراغ معلومات.
- 3- عدم تمييز هذا الزبون مقارنة بزبائن آخرين.
- 4- الفشل في تقديم عرض ذي قيمة يفرض نفسه.
- 5- النقاط الرئيسية لا تعطى الأهمية، والافتقار إلى القوة والفاعلية، وعدم وجود مساحات ملفتة مغايرة لباقي العرض (عدم وجود إضاءات).
- 6- صعوبة قراءة النقاط الأساسية؛ لأنها مليئة بتعابير غير واضحة، وجمل طويلة أكثر مما يجب أو مغرقة في التقنية.
- 7- عوامل قتل المصداقية - أخطاء التهجئة (الإملاء)، وأخطاء القواعد والتنقيط، والاستخدام الخاطئ لاسم الزبون، والتكوين غير المتناسق، وأخطاء مماثلة أخرى.

ما يريده الزبائن هو حلول تعرض على نحو واضح تفرض نفسها. يقول سانت: إن الأساس هو أن العرض وثيقة مبيعات. ولكي تقنع زبائنك بانتقاء منتجاتك وخدماتك، عليك أن توضح لهم أن لديك الحل لمشكلتهم التجارية، وأن ما تقدمه له قيمة. وخلاصة القول، يجب أن تكون مقنعاً.

### الخطوات الأربع للإقناع

الكتابة هي واحدة من أصعب تحديات الاتصال التي علينا التغلب عليها. عندما تكون تحت الضغط (موعد نهائي لتقديم عرض يلوح في الأفق ويكاد ينقضي)، من المحتمل أن تلجأ إلى تقديم معلومات بطريقة تريحك أنت، أكثر من تقديمها كما يود الزبون المرتقب أن يستلمها. ويقترح سانت فكرة من الصحافة، واستخدام الأسلوب المركز: ابدأ بالحقيقة أو بمجموعة الحقائق الأكثر أهمية للقارئ، ثم انتقل إلى الحقيقة الآتية الأهم. وهكذا، بصياغة وثيقتك بهذه الطريقة، تسمح للقراء أن يتوقفوا عن القراءة عندما يستوعبون معلومات كافية. يصبح التحدي، إذن، هو إدراك أهم الحقائق من منظور الزبون المرتقب. يعرض سانت عملية من أربع خطوات للمساعدة على ذلك:

#### 1- افهم حاجات الزبون ومشكلاته

«لخص، على نحو مقتضب، الموقف التجاري، مركزاً على الفجوات التي يجب إغلاقها أو المقدرة المطلوب اكتسابها». ويتابع سانت قائلاً: بالبرهنة أنك أصغيت إلى فريق الزبون وفهمت حاجاتهم، فإنك تساعدكم على الشعور بالثقة، وأن عروضك ستكون ملائمة لشركتهم.

### سبعة أسئلة حول العرض المركز على الزبون

يقول سانت: «قبل أن يلمس القلم الورقة، وقبل أن تداعب أطراف أصابعك أي زر أو مفتاح، عليك أن تجيب عن الأسئلة السبعة الآتية: هذه الأسئلة ستضطررك إلى تطوير منظور يركز على الزبون».

1- ما هي حاجة الزبون أو مشكلته؟ سواء كان الزبون المرتقب قد وجه طلباً محدداً أم أنت أبديت الاستعداد لتقديم حل، لا تخطئ بين ما تستطيع أن تعطيه للزبون وبين ما يستطيع هو أن يحصل عليه من هذا الطلب.

2- ما الذي يجعل هذه المشكلة جديرة بالحل؟ أو ما الذي يجعل هذه الحاجة تستحق المعالجة؟  
قوم بتأن. اسأل نفسك، لماذا الآن؟ ما الذي يجعل هذا الموقف موقفاً لا يمكن تجاهله، ولماذا هذا هو الوقت المناسب للعمل؟

3- ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها في أي عمل تقوم به؟ قبل أن تقترح أي شيء، تحقق أنك تفهم المعايير التي يحكم بها الزبون المرتقب على النجاح. ما الذي يحاول إنجازه؟ ما الذي يحاول تجنبه؟

4- أي هدف من الأهداف له الأولوية القصوى؟ بعد أن تكون قد تثبت في النتائج المرغوبة لدى الزبون، حدد أيها أكثر أهمية. ثم قدم عرضك بهذا النظام -الأكثر أهمية ثم الأقل- وبهذا، تثبت أنك تفهم كيف تفكر الشركة.

5- ما هي المنتجات /التطبيقات العملية/ الخدمات التي أستطيع تقديمها والتي ستحل المشكلة أو تلبي الحاجة؟ كما هو معهود، يمكن أن تحل مشكلة ما بطرق عدة. انظر إلى المقاربات. كلما



كنت مبدعاً في دمج ما عليك تقديمه فيما تعرفه عن حاجات الزبون، كان من الأرجح أن تتمكن من جعل عرضك متميزاً عن البقية.

6- ما هي النتائج التي يحتمل أن تسفر عنها كل توصية مرتقبة؟  
قم بتخمين الرجل المثقف استناداً إلى خبراتك السابقة. هل ستوصل توصياتك الزبون إلى أهم أهدافه؟

7- بمقارنة النتائج بالنتائج والأهداف المرغوبة للزبون، تسأل أي توصية هي الأفضل؟ انتق الخيار الأفضل للزبون، واستخدم ذلك كأساس لعرضك. قاوم إغراء التوصية بحل يعطيك أعلى هامش ربح (أو فائدة). فكر على المدى الطويل أن تقيم علاقة تحافظ عليها.

## 2- ركز على النتائج التي يريد الزبون تحقيقها

كيف يقيس الزبون المرتقب النجاح؟ ما نوع النتائج التي يحتاج الزبون المتوقع أن يراها؛ كي تكون منتجاتك وخدماتك مرغوبة؟ بالرغم من أنه من البديهي أن تذكر المشكلة ثم تقدم الحل، مع ذلك تذكر أن الهدف هو التحفيز والتحريض على الحل، وأن المشكلة قد لا يكون فيها ما يكفي من ذلك.

يكتب سانت: «تواجه معظم الأعمال عشرات المشكلات والاحتياجات، ومعظمها لن يتم حله أبداً. لماذا؟ لأن حل المشكلة لا يبدو أنه يستحق الجهد. إنك تحاول إقناع الزبون أن المشكلة التي تتصدى لها هي مشكلة لا بد أن تكون ثابتة هكذا وبهذا الوضع.

### 3- انصح بحل ما

معظم العروض تهمل هذه الخطوة على نحو لا يصدق. وبدلاً من ذلك، فإنها تصف المنتجات والخدمات دون ربطها باحتياجات الزبون. لا تكن سلبياً أو غير فاعل عندما تقترح حلاً. استخدم عبارات مثل «نوصي، ننصح بـ... أو نحثكم على...؛ كي توصل فكرتك بطريقة إيجابية قوية. لا بد أن يقتنع الزبون أن العائد سيكون كبيراً.

وتحتاج أيضاً أن تبرهن على أنك قادر على تنفيذ الحل - أنك تستطيع إنجازه في الوقت المحدد وطبقاً للموازنة. لذلك ضمن اقتراحك أو عرضك مراجع وشهادات أو حالات دراسية؛ ولكن تذكر أن القليل منها يكفي هنا. شهادة أو بيئة متألقة واحدة أفضل إقناعاً وأقل ثثرة.

### 4- اجعل عرضك بسيطاً

من السهل أن تنسى أن الزبائن ليسوا على اطلاع على عملك كما أنت. لا ترتكب خطأ إرباك القراء أو فقد اهتمامهم، بتشتيت انتباههم بكثير من التفاصيل الفنية أو العبارات الغامضة. اجعل عرضك قصيراً ومقتضباً وواضحاً قدر الإمكان. استخدم الصور التوضيحية وتجنب الاختصارات كلما استطعت. حاول أن تجعل جملك قصيرة. ليكن هدفك 15 إلى 18 كلمة لكل جملة. عندما تصف عمليات معالجة، افعل ذلك بطريقة الخطوة خطوة وعلى نحو بسيط؛ مبرراً جميع النقاط الرئيسة في أثناء ذلك. النموذج الواضح الثخين، والترويسات، والرموز التوضيحية، وترك فراغ بلا لون سيساعدك على توضيح أفكارك. كلما كان عرضك مقروءاً بوضوح، أصبحت فرصك أفضل في أن يصبح الزبون المحتمل زبوناً حقيقياً.



## الكتابة الجيدة عندما يكون الوقت ضيقاً

نيك مورغان

إنها الثانية صباحاً، الليلة التي تسبق تقديم إستراتيجية إنعاش للمبيعات الهابطة. لم تأتِ بشيء طوال هذه الأسابيع - حتى الآن. آه، وجدتتها! إنها نشر العلامة التجارية، لقد أدركت ذلك فجأة، وغداً ستقف أمام هيئة الإدارة وتقترح - معجون أسنان دال على الذكاء. نعم معجون أسنان دال على الذكاء.

شركة البرمجيات الصغيرة ستسوق ماركة تجارية من معجون أسنان، يحتوي على رقاقة صغيرة توزع معلومات عن تنظيف أفضل للأسنان، وتعيد طلب المعجون عندما ينتهي الأنبوب الحاوي على المعجون. ستحتاج إلى إنشاء اتفاقيات شراكة مع وال مارت وفيديكس، ولكنك ستكمل كتابة التفاصيل فيما بعد. الآن، حان وقت العمل على كتابة عرضك، والوقت قصير لديك، والكتابة لم تكن أفضل موضوع في نظرك.



إليك عملية كتابة سريعة تتكون من ثلاث خطوات، ستساعدك على التعبير عن نفسك بوضوح. وإذا وجدت أن لديك وقتاً فيما بعد لإضافة بعض اللمسات، فهذا جيد، ولكن عندما تكون أهدافك الرئيسية هي السرعة والوضوح، فإن ذلك يساعد على إنجاز العمل.

### أولاً: ضع اقتراحك أو النقطة الرئيسية

تلك النقطة لا بد أن تكون جملة واحدة تعبر عن الفكرة ومزاياها للجمهور المعني. وفي هذه الحالة، قد تكون الفكرة المطروحة على النحو الآتي:

سينعش برنامجنا لنشر علامة تجارية لمعجون أسنان ذكي مبيعات الشركة المتدنية.

لا حظ أن العرض لا يستوعب كامل الفكرة وغناها. إن هذا الطرح لا يذكر اتفاقيات الشراكة مع وول مارت وفيديكس مثلاً، وكذلك لا يشرح ما هو هذا المعجون الذكي. لكنه يحدد بالتفصيل الفائدة التي يتوقع الحضور ومجلس الإدارة سماعها. لاحظ أيضاً أن الفكرة والفائدة منها مرتبطتان على نحو مباشر، لا على نحو غير مباشر. مثل هذا الوضوح والبساطة هما من أساسيات كتابة الاقتراحات الجيدة.

### ثانياً: طور الأفكار الثانوية التي تدعم اقتراحك الذي قدمته

إليك هذه الاحتمالات القليلة:

جميع مستخدمي الحواسيب لدينا يستخدمون معجون أسنان -  
لدينا سوق مقيد لمصلحتنا بنسبة دخول 100% إلى هذا السوق.

تذكر شراء معجون أسنان قبل نفاذ الأنبوب عمل ممل متعب.

سيحب المستهلكون أنبوب معجون أسنان ناطق.

سيربط زبائننا النفس المنعش بمنظومتنا؛ ولذلك سيرغبون في شراء المزيد من منتجاتنا.

لديك هنا الآن أربع أفكار ثانوية. ولكن ما هو الترتيب الذي يجب أن تضعهم فيه؟ ما هو الرابط الذي سيجمعهم معاً؟

### أخيراً، اختر أفضل بناء لمناقشتك

الآن حان وقت اختيار المبدأ التنظيمي الذي سيسمح لك أن تبني مناقشتك بأقوى أسلوب ممكن. إليك أربعة مبادئ تنظيمية يمكنك استخدامها، التي من الأفضل أن تعتمد على طبيعة مناقشتك.

#### المشكلة / الحل

غالباً ما يكون الأسلوب الأقوى والأسرع لتنظيم مناقشة هو أسلوب المشكلة / الحل ويسهل اتباعه؛ لأنه يتطابق مع عملية التفكير الشائعة. وفي هذه الحالة، واحدة من الأفكار الثانوية هي مشكلة: تذكر شراء معجون أسنان قبل نفاذ الأنبوب عمل ممل متعب.

الأفكار الأخرى ليست مشكلات وليست حلولاً للمشكلة التي نحن بصدد حلها. لذلك عليك أن تتعرف مشكلات أخرى يمكن أن نستفيد من الأفكار الثانوية كحلول لها:

مبيعاتنا تتضاءل

- يمكننا تعزيز مبيعاتنا بنشر علامتنا التجارية لتصل إلى سوق معجون الأسنان المربح؛ لأن جميع مستخدمي الحواسيب يستخدمون أيضاً معجون الأسنان.

يتفاعل الزبائن مع منتجاتنا الحالية فقط عندما يعملون على حواسيبهم الشخصية، نريد لعلامتنا التجارية أن تمس حياتهم الشخصية والمهنية.

- بعد أن يشتري زبائننا معجون الأسنان الذكي، سيربطون برنامجنا بشعور ممتع واثق يعطيهم إياه النفس المنعش، لذلك سيرغبون في شراء المزيد من منتجاتنا.

تذكر شراء معجون الأسنان قبل أن ينفذ الأنبوب متعب وممل.

- معجون الأسنان الذكي سيضمن أن زبائننا سيكون لديهم دائماً معجون أسنان في متناول أيديهم، وهم سيقدرّون هذه الوسيلة المريحة. من الصعب أن نلفت انتباه المستهلكين في سوق تجاري مزدحم عالي التقنية.

- أنبوب ناطق لمعجون أسنان سيلفت انتباههم؛ لأنه جديد ومختلف ومن الناحية التقنية متطور جداً.

#### السبب / النتيجة

هذا المبدأ التنظيمي قد يكون فاعلاً تماماً، لكن هذه العلاقة التنظيمية بين السبب والنتيجة غير موجودة في الأفكار الفرعية.



ولهذا سيكون لازماً إعادة صياغة هذه الأفكار؛ لتقوية الروابط بينها كما في ما يلي:

لدينا قاعدة معلومات لجميع مستخدمي الحواسيب عندنا. ولأنهم يدركون أهمية الصحة السنية الجيدة، سيستخدمون جميعاً معجون الأسنان. يواجه كل واحد منهم التحدي اليومي في التحقق أن لديهم معجون أسنان في متناول اليد.

إذا استطعنا معالجة ذلك التحدي بأن نجعل من السهل عليهم الوصول إلى هذه الحاجة الصغيرة ولكنها حيوية، سيكون مستخدمو الحواسيب شاكرين وسيحبون هذا الأنبوب الناطق.

إضافة إلى ذلك، سيربطون ما بين النفس المنعش وعلامتنا التجارية. ولذلك سيكون لديهم تداعيات أفكار إيجابية توصلهم إلى شراء المزيد من منتجاتنا.

### المقارنة/ التباين

استخدام المقارنة والتباين هي طريقة جيدة لإبراز محاسن أحد النماذج في الوقت الذي تظهر فيه مساوئ النموذج الآخر. وفي هذه الحالة، إنك ستوضح كيف أن تسويق معجون الأسنان الذكي يقدم مزايا أكثر من الفكرة الحالية على طاولتنا: إطلاق حملة بريد إلكتروني باستخدام بيانات مصورة مستأجرة.

ما هي السمات التي تشترك فيها هذه الخطط؟ هذه هي المقارنة وهي جزء من نقاشك. في هذه الحالة الأمر بسيط: كلاهما يهدف إلى زيادة المبيعات، وهنا ينتهي التشابه. يمكنك أن تبدأ بالطريقة الآتية:

خطة نشر العلامة التجارية، وخطة التوسع بواسطة البريد الإلكتروني تشتركان في هدف واحد: إنعاش المبيعات المتضائلة.

والآن، حان وقت الانتقال إلى جزء التباين من مناقشتك. وهنا تتناول أفكارك الثانوية واحدة تلو الأخرى، معتمداً على مزاياها في الوقت الذي تثبت فيه قصور الخطة الأخرى.

جميع مستخدمي الحواسيب يستعملون معجون الأسنان، ولدينا سوق خاص بنا هنا، ونسبة اختراق تصل إلى 100%. عندما نتوجه إلى هذا السوق، فإننا نمد يد العون لأناس يعرفوننا ويعرفون منتجاتنا جيداً. ونحن لا نتوقع الوصول إلى هذا المستوى من شهرة العلامة التجارية وسط قوائم علامات تجارية مرسلة بالبريد الإلكتروني المأجور. ومع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الرسائل التجارية الإلكترونية التي تصل، فإن هذه الخطة قد تدمر فعلياً مصداقيتنا مع أولئك الذين يعرفوننا. تذكرُ شراء معجون أسنان قبل نفاذ الأنبوب عمل متعب وممل. إن معجون الأسنان الذكي الذي نتجه لن يضمن لزبائننا فقط عدم نفاده لديهم، ولكنه سيوفر الوقت الذي كان عليهم قضاؤه في الذهاب إلى السوق لشراء المزيد. يحتمل أن كثيراً من الناس الذين يتلقون بريدنا الإلكتروني سيدركون أن ذلك هدراً للوقت، ومهما جَمَلْنَا هذا البريد

بالأجراس والصفارات، فإننا لا نصل إلى الناس بطريقة جديدة؛ هذه التقنية مضى زمانها. لكن أنبوب معجون الأسنان ناطق - تطور تقني جدي - فيه الدعاية والشعور بالحدث، واحتمال أن يصبح مادة مرموقة بين الناس ومرغوبة جداً. إن المكانة التي نكتسبها من هذا المنتج المبدع سيعزز سمعة عروضنا الأخرى. سيربط الزبائن النفس المنعش والتقانة المتقدمة بمنتجاتنا، وسيرغبون في شراء المزيد منها. وعلى النقيض من ذلك، لن يقدم التسويق الإلكتروني شيئاً جديداً متميزاً للمستهلك كي يربطه بمنتجاتنا. أولئك الذين يدركون أن الرسالة الإلكترونية هي مصدر إزعاج، يمكن أن يصلوا إلى هذا الإدراك لمنتجاتنا.

### الترتيب الزمني

المناقشات التي تبني وفق خطوط الترتيب الزمني يمكن أن تسلط الضوء على الوقت والمعطيات التي استخدمت في المشروع. وعلى سبيل المثال، قامت شركتك الصغيرة للبرمجيات سابقاً بتوسيع علامتها التجارية، لتشمل منتجات استهلاكية إضافية كالحیوانات الناطقة المحشوة.

يمكن لعرض الخطوات المختلفة التي تمت بها العملية، والنتائج التي أدت إليها بحسب الترتيب الزمني أن يساعد دعواك في أن توسيع العلامة التجارية لمعجون الأسنان الذكي هو فكرة جيدة، وأن القيام بذلك قد يكون ذا جدوى، حتى إن نظمت مناقشتك باستخدام واحد من مبادئ التنظيم الأخرى.



بعد أن ترتب أفكارك الثانوية بإحدى هذه الطرق الأربع، تحتاج إلى إثرائها بالتفاصيل التي تقوي دعواك: استخدم الطرح الرئيس لفكرتك كأداة ضبط ومراجعة -لا تُدخل شيئاً لا يدعم هذا الطرح الرئيس الذي يجب أن يكون الجملة الموضوعية في فقرتك الأولى، أما الأفكار الثانوية، فيجب أن تكون هي الجمل الموضوعية للفقرات الآتية مع بعض التعديلات. كل ما بقي لك أن تفعله هو وضع خاتمة سريعة تعزز الأفكار الرئيسة الكبيرة في إستراتيجيتك، والسعي إلى نيل التزام الجمهور بها.

الوثيقة التي لديك، وبعد أن تكون قد أنهيت هذه العملية، ربما لا تكون ممتازة من ناحية البلاغة والأسلوب، ولكنها واضحة وسليمة من الناحية المنطقية؛ وتلك بداية جيدة.



## أفضل مذكرة تكتبها على الإطلاق

هولي ويكس

هناك كثير من النصائح حول تعريف الكتابة التجارية الجيدة، معظمها يتعارض مع بعضه. قراء الكتابة التجارية يريدون نصاً واضحاً، لكن الكتّاب غالباً ما يتشجعون لجعل معلوماتهم ذات مظهر جيد. يريد القراء أن تقدّم لهم المعلومات ببساطة وعلى نحو مباشر، لكن الكتاب يُدفعون إلى جعل ما يكتبون بارزاً ومتميزاً.

يريد القراء الوصول إلى آخر سطر بسرعة، لكن الكتاب يُنتقدون إذا أهملوا التفاصيل الخلفية التي قد يبحث عنها أحدهم. يصعب متابعة النصائح المتباينة، والوضوح قد يكون أول معيار يسقط. لا لأن تفكير الكاتب غير واضح -وهي مذمة متكررة- أو لأن الكاتب غير صادق فكرياً ويحاول إخفاء الحقيقة وراء لغة ضبابية، ولكن لأن الكاتب يحاول خلط الأفكار المتعارضة للأسلوب والعرض ومستوى التفاصيل.

وفي الحقيقة، توجد طريقة أفضل لصياغة الكتابة التجارية، وهي أن تبدأ من هذه الحقائق الثلاث:

القراء في عالم التجارة يسعون إلى المضمون، حيث وقتهم ضيق ويبحثون عن الحلول.

أولاً، ماذا يعني ذلك في نظر الكتّاب؟ يجب أن يخرجوا من اللغة التجارية المثيرة للعواطف والإعجاب. فيما يتعلق بالقراء الذين يهتمون بالمضمون، تحمل اللغة ببساطة معلومات وأفكاراً والعلاقات بينهما. فاللغة الجيدة أقرب ما تكون إلى كبير الخدم الجيد، تعمل بسلاسة في خدمة القارئ دون الالتفات إليه. ثانياً، التنظيم أمر حاسم. أياً كان التحليل الذي تقوم به أو الأعمال التي تدعمها، فإن مقدار ما يجذب القراء إلى مذكرتك أو تقريرك، يعتمد غالباً على العرض والترتيب المنطقي للمعلومات والأفكار.

### نقطة البداية

يحكم القارئ المهتم بالمضمون من مقدمتك هل كانت مذكرتك جديرة بالوقت الذي يمضيه. ومع ذلك، البداية هي المكان الذي يتراخى ويبطئ فيه كثير من الكتاب؛ هذا هو الخطأ. لا بد أن تجيب افتتاحيتك عن سؤال القارئ: «لماذا أقرأ هذه؟». إنك تحتاج أن تثبت متانة صلة النص المكتوب باهتمام القارئ وفائدته له.

إليك هذه المقالة حول نص الكتابة التجارية الكلاسيكية: «مبدأ مينتو الهرمي: المنطق في الكتابة والتفكير وحل المشكلة»، من تأليف بربارا مينتو، وهي واضحة الفائدة. تقول مينتو:



## الأسلوب الصديق للقارئ

كتابة جمل واضحة تهتم بالمضمون، ربما يكون شاقاً على أناس يريدون لكتابتهم أن تجري وتنساب بنعومة. فكر في هذا: السبب في انسياب تهويدات الأطفال (أغاني النوم) هو أنك تحاول أن تجعل الطفل يغط في النوم. الجمل المناسبة أميل إلى أن تكون طويلة وثقيلة وإيقاعية. الجمل المبتورة ليست أفضل منها - كثير منها يمكن أن يشتت الانتباه. يريد القراء الموقف الوسطي - جملاً جادة رشيقة تحمل مضموناً جيداً.

القصر ليس ميزة في الكتابة التجارية، لكن الإيجاز ميزة. الكتابة التجارية المهتمة بالقارئ شاقة أيضاً على أناس يعتقدون أن العبارات المعقدة تجعلهم أذكى في نظر القارئ. عندما يغوص القارئ المهتم بالمضمون في صياغات عباراتك، فلا تبدو في نظره أنيقاً أو ذكياً؛ تبدو مغروراً ومنشغلاً بذاتك.

ومما يدعو إلى الاستغراب أن لغة أهل المهنة الواحدة، ليست ضارة بالكتابة التجارية الجيدة، إذا كانت تلائم جمهورك الأساسي. استخدام لغة أهل المهنة كالاختصارات هي طريقة محكمة وفاعلة للاتصال بين الخبراء.

لكن هناك ثلاثة مواقف لا يمكنك فيها استخدام هذه اللغة: عندما تكون بلا معنى، أو عندما لا تفهمها أنت، أو عندما يكون قراؤك غير ملمين بها.

إذا كان لديك مستمعون متنوعون وتريد استخدام المصطلحات الفنية؛ لأن مستمعيك الأساسيين يستخدمونها، عندها عرّف مصطلحك لدى استعماله المرة الأولى. أما فيما يخص تقريراً طويلاً، ففكر في إضافة مرادف تفسيري للعبارات العسيرة.

المقدمة الفاعلة تخبر بخفة ورشاقة عن الحدث الذي يدور حول أربعة عناصر:

1- الموقف: وصف سريع أولي للموقف التجاري الحالي يهدف إلى تثبيت القارئ.

2- العلة (العقدة): مشكلة تشوش الموقف - الحدث الذي ترويّه. وهو سبب كتابتك المذكرة أو التقرير.

3- السؤال: قد يكون: «ماذا يجب أن نفعل؟» أو «كيف يمكننا أن نعمل؟» أو «ما هو العيب في ما حاولنا القيام به؟» لا يجب بالضرورة أن يكون السؤال معلناً، فقد يكون ضمنياً.

4- الجواب: ردك على السؤال وحلّ العقدة. التريث الذي تظهر فيه هذه العناصر يمكن أن يتغير. وإليك مثالين:

### الموقف - العقدة - الحل

(السؤال «ماذا يجب أن نفعل؟» سؤال ضمنى).

ازدادت شعبية الوساطة على مدى ربع القرن الماضي، حيث سعى الناس إلى وسائل بديلة لحل النزاعات لا ينتج عنها كلفة مقاضاة



عالية أو معالجة عدائية. لكن القلق يزداد حيث إن هناك مستويات متفاوتة في تدريب الوسطاء، ولهذا فإن نوعية الوساطة لا يمكن التنبؤ بها.

أقترح أن نستخدم مكانة مؤسستنا لنكون في طليعة حركة تجعل معايير ممارسة الوساطة معايير احترافية، بحيث يحصل الوسطاء على إعداد عالي الجودة ومنتظم في كل ولاية، وسيكون لدى الأفراد والمجتمعات الأهلية المحلية الذين يطلبون الوساطة ثقة في كفاءة الوسطاء.

### السؤال - الموقف - العقدة - الحل

ماذا نستطيع أن نعمل لنجعل الوساطة احترافاً، بحيث لا نفقد قوة الدفع التي اكتسبناها على مدى نصف قرن؟ في المقام الأول لجأ الأفراد والمجتمعات المحلية إلى الوساطة؛ لتجنب النفقة ونزاع التقاضي. لكن الزيادة في عدد الوسطاء مع تفاوت مستوى التدريب، يجعل من نوعية الوساطة أمراً لا يمكن التنبؤ به ويسبب الاستياء. أقترح أن نستخدم مكانة مؤسستنا لتقود حركة لإنشاء معايير لممارسة الوساطة، بحيث يحصل الوسطاء على تدريب عالٍ حيثما كانوا يعيشون، وبذلك يمكن للأفراد والمجتمعات الأهلية أن تكون لديهم الثقة في مؤهلات الوسطاء.

لاحظ أن تغيير ترتيب العناصر ما زال يرضي القارئ فيما يتعلق بالمقدمة. لكنه يغير اللهجة والجو العام مع المثال الثاني الذي يبدو أكثر حزمًا.



## بناء الهرم

الآن، حان الوقت لتتقدم بقضيتك التي تدافع عنها. لدى مينتو توصيتان؛ أولاً، ابتعد مبدئياً عن الجمل، وارسم مخططاً للمعطيات والحجج التي لديك كجزئيات معلوماتية صغيرة يمكن استيعابها. ثانياً، اجمع جزئيات المعلومات وعلقها على نحو هرم مبدئياً من الأعلى إلى الأسفل. فالمعلومات في أسفل الهرم تطور الأفكار أو النقاط في الأعلى وتدعمها. تسير المناقشة أفقياً عبر الجزئيات على المستوى الخاص بها، وتدعم دائماً الجزئية المرتبطة بها في المستوى الأعلى. ربما تفكيرك من الأسفل إلى الأعلى في الهرم، إلا أن كتابتك ستسير من الأعلى إلى الأسفل.

لنقل إنك التحقت أخيراً بشركة متوسطة الحجم لتصنيع الأغذية. أنت مكلف كنائب لرئيس التطوير التجاري أن تتعرف أسواقاً جديدة وتولي مسؤولية إيجاد منتجات لهذه الأسواق.

توقف نمو المبيعات في خط الإنتاج الرئيس للشركة، وهو الأطعمة المجمدة، وأصبح السوق كاسداً على مدى ثلاث سنوات متواصلة. وكذلك تعرفت سوقاً واعدة جديدة: الأسر العاملة بين الأعمار 35 و 55 لديهم أذواق رفيعة، ويبتعدون عن الأطعمة المحفوظة والمكونات الاصطناعية، تريد أن تقنع اللجنة التنفيذية في شركتك بإيجاد سوق مجمدة بنفَس أوروبي لذوي الدخل العالي.

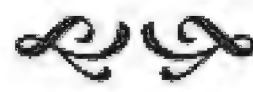
## بعض الأفكار النهائية

• في مقدمة كل قسم ضع النقاط القيمة والتي لها ثقل. يحب القراء الأسلوب الصحفي - حتى إن كان الحدث يحزن قلوب الملايين. الصحفيون يتخلون عن هذا الأسلوب في العنوان الرئيس، ولكنهم يريدون أن يسيروا مع القارئ يداً بيد في أثناء أفكارهم ومناقشاتهم حتى الخاتمة والنتيجة. يكره القراء ذلك، باستثناء قصص الجرائم البوليسية.

• استخدم الحكم الذي يتوجه نحو القارئ لتحديد المستوى المناسب للتفاصيل. يفتخر كثير من الكتاب المغالين في الوصف بشموليتهم، في حين يهنيء المقلون أنفسهم على كتاباتهم المختصرة المثيرة للإعجاب. وكلا النوعين سيء للقراء؛ وبهذا يسيئون لأنفسهم. المغالون في الشرح يجازفون بخسارة القراء في خضم التفاصيل، في حين قد يعطي المقلون انطباعاً أنهم مفكرون سطحيون. من وجهة نظر القارئ: الكامل أو الشامل تعني الوافي لكل شيء، والمختصر تعني القليل والقصير، فالهدف لا بد أن يكون الإيجاز الذي يعني أن يكون النص محكماً قدر الإمكان ولكنه تام.

• نقح وفقاً للمبدأ القائل: ليس هناك قالب أو معيار ثابت. كتّاب عالم التجارة يطلبون الجمل المقولية، ولكن النموذج أو القالب يشوه المذكرة أو التقرير الذي يتوجه نحو القارئ، ويهتم بالمضمون.

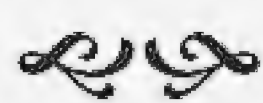
مبادئ التنظيم الجيد: افتتاحيات سريعة مركزة، المهم والقيم في مقدمة كل قسم، مستوى من التفاصيل أحسن تقديره، الهيكل الهرمي كما وصفته الكاتبة مينتو - كل ما سبق يقدم لك خدمة أفضل من أن تلوي محتوى مذكرتك أو تقريرك ليتلاءم مع قالب عام غير مضمون. سيساعدك التنقيح وفقاً للمبدأ أكثر من النصيحة القديمة: «ضع المذكرة جانباً مدة 48 ساعة وعد إليها». تلك نظرة فاعلة كي تعطيك نظرة جديدة إلى ما كتبت، ولكن متى كانت آخر مرة استطعت أن تدخر فيها 48 ساعة من وقتك؟





## العثور على اللهجة والأسلوب المناسبين

عندما تختار اللهجة والأسلوب المناسبين للاتصال التجاري، تصبح الوثيقة هذه أكثر فاعلية. المختارات في هذا القسم تقدم النصيحة لضمان أفضل تلاؤم ممكن. ستتعرف الصفتين اللتين تحددان اللهجة: مستوى الحيوية في النص ودرجة التقيد بالشكليات والعرف. وتجد مقترحات لضبط هاتين الصفتين؛ كي تجد اللهجة الصحيحة للنص الذي بين يديك. وستجد أيضاً مقترحات لاستخدام الأسلوب؛ كي ترتبط عاطفياً مع قرائك، وتحقق الأسلوب الواضح المؤثر، وتكيف أسلوبك مع نوع النص الذي تكتبه.





## أوجد اللهجة الملائمة لكتابتك التجارية

ريتشارد بيرك

يعاني كثير من الكتاب انتقاء الكلمات والإعراب وتركيب النص. لكن وضع الكلمات على الورق لا يعني أن الكتابة قد أنجزت. انسجام جو النص ولهجته مع المناسبة التي يُكتب لأجلها (الحضور) هي واحدة من أهم خطوات الكتابة. اللهجة والجو العام للنص من الصفات التي يصعب الإمساك بها، وهي تحدد هل تنفّر أو تجذب القراء، وهل الحضور يضحكون معك أم عليك، وهي تحدد أيضاً هل تعطي انطباعاً أنك فظ أم عرّاف عاقل. رسم معالم حل مبني على العقلانية فيما يتعلق بمشكلة معقدة لا يجذب القراء إلى طريقة تفكيرك، ما لم ترتبط الكتابة بهم على نحو عميق. وتترك اللهجة غير الملائمة القراء بحالة عقلية سيئة فيما بعد. فاللهجة المناسبة تسمح للقارئ أن يركز على المضمون على نحو هادئ.

لدى معظم رجال الأعمال الناجحين إحساس شديد بما هو ملائم عندما يتحدثون مع الآخرين. لكن كثيرين يفشلون في تطبيق ذلك على



كتابتهم - البريد الإلكتروني، الرسائل، المذكرات، العروض. غالباً ما تكون كتابتهم قاسية ورسمية أو على سجيتها وعامية. كذلك تصدر عنهم نصوص مثالية في التفاؤل تخص مواقف تحتاج إلى مزيد من الرزانة، أو خطرة تستدعي مزيداً من الحيوية. وفيما يخص اللهجة المناسبة لكل موقف، فإنك تحتاج إلى مراقبة دقيقة لخاصيتين - مستوى الحيوية، ودرجة التمسك بالشكليات والعرف.

أنت تقيس الحيوية التي يحملها النص بالسؤال: «ما مدى الفتور أو الحرارة التي يجب أن تكون فيها هذه المذكرة؟». إن الدرجات القصوى لميزان الحرارة الكتابي يكشف مدى الخيارات المتوافرة. إليك أمثلة على كلتا الدرجتين المتناقضتين.

الساخنة: يعرف أي شخص، لم يدفن رأسه في الرمال أخيراً، المشكلات الكبيرة التي لدينا في السوق التجاري. تصيبنا جماعات من المنافسين المدربين جيداً بجروح مميتة وهي تستهدف المواد الأضعف في خط إنتاجنا. ونتيجة لذلك، فإننا نستنزف مواردنا. كيف نوقف النزيف؟ نتخلى عن أضعف منتجاتنا ونحول طاقتنا إلى المنتجات الأقوى. وهذا يعني أنه علينا وبسرعة وضع خطة تسويق؛ كي نوضح جيداً مزايا منتجاتنا للجمهور. علينا أن نقدح زناد تفكيرنا بأسرع ما يمكن لنخرج بإستراتيجية فاعلة. إذا تعثرنا بهذا، فإننا سنقف جميعاً في صف العاطلين عن العمل.

الفاتر: في هذا الوقت، ربما يكون معظمنا على علم بالتحديات الحاسمة التي نواجهها في السوق. يقتطع المنافسون في السوق من

حصدنا ويقللون من عائداتنا. الحل الوحيد قد يكون الاستغناء عن بعض منتجاتنا الأقل نجاحاً، بحيث نركز على الأكثر نجاحاً. وللقيام بذلك، علينا أن نجعل جهود التسويق أكثر فاعلية وسلاسة؛ كي نوصل إلى المستهلك شيئاً ذا قيمة. وهذا يتطلب التخطيط لدورات تطوير إستراتيجية فاعلة. أقترح أن نتقدم بكل السرعة المتأنية؛ لكي نطور أسلوباً قابلاً للحياة. إن نتائج الفشل في التحرك بسرعة وبوضوح، يمكن أن تكون مؤلمة حقاً.

وبالرغم من أن هذين النصين يحملان المضمون والمقصد نفسه - حث القارئ على العمل - إلا أنهما يختلفان على نحو كبير في اللهجة. النص الساخن يلجأ إلى المبالغة (صورة النعامة)، والصفات القوية (مهميت)، والاستعارات القتالية؛ كي يعبر عن حالة الاستعجال. بالإضافة إلى أفعال قوية وصور واضحة أحياناً وجارحة كي يثير القارئ.

النص الفاتر أقل إفزاعاً، وبهذا فإن صفة الاستعجال تكون أقل وضوحاً. إنه يعتمد أكثر على القارئ؛ كي يتبين خطورة الموقف عبر قراءة ما بين السطور قليلاً.

في الوقت الذي كان فيه النص الساخن نداءً تحذيرياً للتحرك والعمل، فإن النص الفاتر ربما لن يحدث ذعراً؛ لأنه يبتعد عن الانفعال والإثارة العاطفية. الخاصية الثانية التي يجب أن نقيسها هي الالتزام بالشكليات. كما هو الحال بالنظر إلى مستوى الحيوية، فإن الالتزام على نحو المذكرة يعتمد على المناسبة وميول المتلقي وشخصية الشركة.

أنت بحاجة إلى أن تعرف ما هو المناسب للموقف. في شركة تأمين موقرة مثلاً، من الأفضل أن تبقى دائماً ضمن المجال الرسمي. وعلى النقيض من ذلك، إذا كانت شركة تصنع ألواح التزلج على الثلج، فإن هذا النوع من التمسك بالرسميات قد يسبب الاستهزاء، ويرسل مذكرك إلى ملف غير محدد، وتدور في حلقة مفرغة.

### بعض الأمثلة:

نص غير رسمي: لقد استلمتم التقرير بتاريخ 14/1 حول ما سأقوله: مبيعاتنا بدأ يُشتم منها رائحة كريهة. منافسوننا يؤذوننا بطريقة خطيرة، وهم يسحبون النقود من جيبي ومن جيوبكم. الطريقة الوحيدة للخروج من هذه الورطة (اللخبطة) قد يكون برمي المواد الخاسرة من منتجاتنا، واستخلاص الربح منها. سنكون من الماضي ما لم نعمل على تزييت الأدوات التسويقية، ونقنع الجمهور أن استخدام منتجاتنا سيحدث في حياتهم لحظات من النشاط والفرح الغامرين. علينا ابتداء الأفكار بأسرع ما يمكن لنخرج بخطة مذهشة. إذا لم تفعل ذلك، فسنسأل جميعاً: «تريد السمك المقلي مع هذا؟» (كما يقول الباعة في الطرقات).

نص رسمي: قصيرو النظر فقط، هم الذين ربما لا يدركون موقفنا السيئ فيما يخص حصتنا في السوق.

وصلت أرقام مبيعاتنا إلى الحضيض، ومنافسوننا ينتصرون علينا، مما يضر كثيراً بمواردنا المالية. الحل الوحيد ربما، هو أن نتخلى عن



أقل معروضاتنا ربحاً، ونركز اهتمامنا على أكثر المنتجات نجاحاً. إن برنامج تسويق حسن الإعداد يخصص لتقوية الطلب الاستهلاكي، هو شيء حاسم ومهم.

إذا فشلنا في استنباط مثل هذه الإستراتيجية، فإن هذا سيجعل من كل مخاوفنا الأخرى قضية لا قيمة لها مقارنة بما سيحدث.

النص غير الرسمي تسيطر عليه التعابير العامية اليومية. و عوضاً من الاستعارات البلاغية الأكثر رفعة، يستخدم لغة العامة والثقافة الشعبية، التي بعد ثلاثين سنة من الآن سيصعب على القراء فهم معناها. أما الآن، فهذه اللهجة في التعبير يمكن أن تتصل بأنواع محددة من المستمعين.

على النقيض من ذلك، النص الرسمي لا يسعى إلى مثل تلك العلاقة الشخصية، ويتجنب اللغة العامية. إنه يبعد الكاتب عن جمهوره. وفي الوقت الذي يرى بعض القراء أن هذه اللهجة فيها كياسة وتلف، يعدها الآخرون لسياق تجاري محدد. ستجد من نواح كثيرة أن القرارات المتعلقة بالشكليات والحيوية تتداخل، وموضوعات الكتابة غير الرسمية تميل إلى كونها ساخنة أو دافئة على الأقل، وليس دائماً.

الكتابة الرسمية كما هو معهود فاترة، لكنها يمكن أن تتضمن عناصر فيها دفء أحياناً، مثل الاستعارات والجمال القصيرة التي تحمل معنى العمل القوي.

نادراً ما يتحقق، حتى عند الكتاب المحترفين، الجو العام الملائم أو اللهجة الملائمة في المسودة الأولى.

يحتاج الأمر إلى إحساس رفيع وشحذ متأن للمهارات، حتى في تلك الحالة قد لا تضمن أنك عثرت على اللهجة المناسبة. للتوثق من ذلك، اطلب من بعض من تثق بحكمهم أن يختبروا النص قراءةً، وانظر في رد فعلهم. هل يعتقدون أن النص فيه من الحيوية أو المبالغة أكثر مما يجب، فيما يخص الجمهور والمناسبة؟ أو هل هو جامد أكثر مما يجب؟ وفي المقابل، هل يعتقدون أن الكتابة بعيدة جداً عن القارئ، أم فيها كثير من رفع الكلفة كما يقال؟ ما هي الكلمات أو العبارات التي تُغضب؟ كيف يمكن تغييرها لتؤدي الغرض المطلوب الآن؟ ليس استخدام القراء الفاحصين علماً يتطلب كثيراً من الذكاء، ولكن أولئك الراغبين في تجشم هذا العناء ينتجون نصوصاً أكثر فاعلية على الدوام. وقد يبدو استخدام القراء الفاحصين عناءً كبيراً، لكن هذه الممارسة، عند الكتاب الملزمين بإنتاج كلام فاعل له تأثير في النفس، تكون من جانبهم أقل استهلاكاً للوقت من الاستمرار في العناء منفرداً وبلا جدوى. ويستطيع القراء الفاحصون المساعدة على إرشادك؛ كي ترجع إلى جادة الصواب قبل أن تتوه. إضافة إلى ذلك، من المفيد المشاركة في عناء الكتابة. وفي الختام، تبقى الكتابة ممارسة فردية، وأنت المسؤول أخيراً عن تطوير المحتوى الملائم، إضافة إلى العثور على اللهجة المناسبة.

## الاتصال كأداة تغيير

ستيفر روبينز

عرف تيم والاس أن لديه مشكلة: كان المستهلكون يتذمرون من عملية تسليم المنتجات المصنعة بحسب طلبهم، وكانوا أيضاً غير مسرورين من هيئة الموظفين لأنها لا تتجاوب معهم. وقد عرف أن الحاجة تدعو إلى تغيير كبير، ولكنه لم يكن واثقاً هل يجب البدء بكتابة مذكرة غاضبة أخرى. إذن، عوضاً من ذلك قرر والاس مع أحد الزبائن هؤلاء أن يجري تصويره على شريط ليصف تجربته مع الشركة، وإحباطاته في طلب تغييرات.

وأخيراً، تم عرض الشريط ومدته 15 دقيقة على 400 موظف من المصنع في سلسلة من تجمعات صغيرة. يروي دالاس ما حدث: «قلة منهم تكلموا فعلياً، وقلة كانوا بحالة دفاع عن النفس. ومثلهم كانوا يقولون: لا بد أن نفعل شيئاً حيال ذلك. لا بد أن نفعل شيئاً».

أصبح شريط الفيديو هذا مادة محفزة ومسرعة للعمل، ركزت اهتمام عمال المصنع والمديرين على مشكلة لم يتمكن أحد من حلها



لسنوات؛ بحسب قول والاس. ولكن الشريط المحصور كان توضيحياً كلاسيكياً لأهمية الاتصال في مبادرة التغيير، وهو عنصر أساسي يتم التفاوض عنه غالباً عندما يحاول القادة تغيير المؤسسة؛ بحسب قول الخبراء.

يقول دان إس. كوهين، الذي جمع قصص والاس وقادة تغيير ناجحين آخرين، بالتعاون مع المؤلف جون بي كوتر، في كتابهما «قلب التغيير»، يقول: «التغيير والاتصال يسيران يداً بيد، ومع ذلك غالباً ما كنت أسمع قادة يشكون، قلت إن هذا ما فعله، ثم لا يحدث شيء».

«في النهاية، إنه الاتصال والعاطفة - قدرة الموظفين على الاستجابة على المستوى الشخصي - هما اللذان يساندان الاستعجال بالتغيير، ولا بد من إعادة شحنهما مرة تلو المرة. التغيير ليس سباقاً مسافة 50 ياردة، إنه سباق طويل (ماراثون)».

يقول كوهين وخبراء آخرين: إن إيصال هذه الحاجة والاستعجال هو أمر حاسم لجميع الناس خلف تغيير مقترح. التوجيهات والمذكرات من الأعلى ليست كافية: تدعو الحاجة إلى رسائل واضحة مدعومة بأمثلة ملموسة؛ كي يركز الموظفون ويحشدوا جهودهم وراء هذا العمل. الرسل المناسبون لا بد أن يكونوا في مقدمة الصفوف، يدعمون الأفكار ويوفرون حلقة الربط الرئيسة في مجموعة الأشخاص التي تقدم المعلومات. معظم جهود التغيير تنقل معلومات عن التغيير المرغوب، ولكن هنا تقف معظم الاتصالات. فالمدIRON الذين يرغبون في صنع تغيير دائم

في مؤسسة ما، يحتاجون إلى إقامة تخاطب دائم مع الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم المعلومات اليومية عما ينجح وما لا ينجح.

### لتكن المعلومات مرئية

«للمؤسسات أنظمة منيعة متعددة وجيدة التطوير، تهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن»؛ كما يكتب بيتر سينغ، وآخرون في كتابهم «رقصة التغيير». لذلك على القادة الذين يريدون إطلاق مبادرة مستمرة، أن يفهموا أولاً «كيف أن التغيير المهم يبدأ محلياً دائماً وعلى نحو ثابت، وكيف أنه ينمو مع مرور الوقت»؛ كما يقولون.

لهذا السبب، كان عرض الشريط المرئي، لهذا الزبون غير المسرور الذي يشتكي من المنتجات والخدمات، على مجموعات صغيرة من الموظفين، له تأثير أكبر كثيراً من مذكرة تصدر عن رئيس الهيئة التنفيذية تلخص الحاجة إلى علاقات أفضل بالزبائن.

لم يطلع الموظفون على أثر الفشل في معالجة الموقف فحسب، ولكنهم تمكنوا مباشرة من البدء في الحديث عن أفكارهم الخاصة، فيما يتعلق بالتغييرات التي يمكنهم القيام بها للتعامل مع المشكلة.

وبالمثل، يستشهد سينغ وآخرون بقصة مبادرة صيانة لمصنع على مستوى الأمة، أطلقتها شركة كيميائية بكثير من التهليل والتزمير، ثم توقفت هذه المبادرة بعد أن حققت بداية نتائج قوية. احتفل فريق الإدارة بنجاح برنامجهم الرائد بإقامة حفلة، وقد أصدروا كتيباً يصف

الإستراتيجية الجديدة، لدى ثقتهم أن الآخرين في الشركة يريدون أن يتعلموا من خبرتهم.

ومع ذلك، حتى بعد أن توسع هذا البرنامج ليصل إلى عدة مصانع أخرى، فقد فشل البرنامج لحظة انتقال أول المتدربين ومفادرتة.

عندما أعاد الفريق جميع نفسه واختار تضيق بؤرة اهتمامه، ركزوا على المضخات التي هي عرضة للمشكلات، وهي مع ذلك حاسمة في كفاءة الإنتاج الكلي. وقاموا بعزل أسوأ عشر مضخات. هذا الجهد المركز توسع ليضم ثلاثة عشر موقعاً مختلفاً. وبالرغم من أن بعض المصانع ما تزال ترفض التغيير، إلا أن البرامج التي ترسخت شجعت فريق الإدارة على توسيع الجهد؛ للتصدي لتحديات صيانة أوسع وعمليات إصلاح شامل للمصنع. فاستنتج الفريق أن البدء بالصورة الصغيرة للتغيير كان هو الأفضل.

وأيضاً في مثال آخر، يصف كوهين وكوثر مدير مشتريات كان يحاول تخفيض التكاليف دون كثير من النجاح. لذلك، جمع بهدوء أنواعاً من قفازات عمالية، اشترت جميعاً بأسعار مختلفة على نحو مدهش من باعة مختلفين، من قبل مديرين في أرجاء البلد.

وضع القفازات على نحو كومة على الطاولة - كاشفاً عن كثير من التشابه. ودعا مديره للدخول؛ وبسرعة فهموا المشكلة. هذه «الصورة المستحضرة»، كما يسميها كوهين وكوثر، تقدم نوعاً من المواجهة المثيرة والمفاجئة مع الحقائق، يمكنها إقناع الموظفين بالحاجة إلى التغيير بعض الموانع العاطفية التي تساند الوضع الراهن وإزالتها.



الاتصال يجب أن يكون طريقاً  
ذا اتجاهين من لحظة  
إعلان مبادرة التغيير.

### دور الإدارة المحوري

في كتابه بعنوان «قادة التغيير الحقيقي» يقول جون آر. راتزن باخ: إن الموقع الذي غالباً ما تتجاهله المخططات التنظيمية - المدير الوسط - قد يكون حاسماً لمبادرة التغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين ذوي المراتب الوسطى يلعبون دوراً على درجة عالية من الأهمية؛ لأنهم هم المسؤولون مباشرة عن تحسين الأداء عبر الأشخاص في الشركة. وهؤلاء المديرون هم الأكثر التصاقاً بمخاوف الموظفين، وهم الذين يثبتون على نحو يومي إيمان الشركة بجهد التغيير.

دون هذا الإثبات، يمكن للموظفين الساخرين أن لا يكتثروا بآخر الإعلانات من مكتب رئيس الهيئة التنفيذية. وقد أصبح تجاهل توجيهات التغيير فتناً في أحد المصانع، حتى إن الموظفين استخدموا الاختصار AFP - برنامج جميل آخر Another Fine Program - لوصف مبادرات التغيير. «كثير من القادة لا يفكرون في المضامين طوال هذه العملية»؛ كما يقول كوهين. «لذلك عندما تسمع أنت وأنا عن التغيير المرة الأولى في بعض إعلانات الشركة، فلا أحد يسأل: ماذا يعني هذا لي ولعملي؟ وفي هذا المعنى، هل رئيس الهيئة التنفيذية هو الأكثر مصداقية؟

المديرون في الموقع المتوسط هم المفتاح لإيصال التغيير؛ لأنهم هم الأشخاص الذين ينظر إليهم موظفونهم أولاً ليروا هل هناك قبول حقيقي للفكرة. ويقول كوهين: «لا يدرك كثير من القادة أنه دون المديرين في الموقع الوسط خلف فكرة التغيير، فإن كثيراً من الناس يعتقدون «لست مضطراً إلى لتغيير. لن يحدث التغيير على أي حال». ويتابع كوهين قائلاً: «في معظم الحالات تقول المرتبة الأدنى: اترك هذا الأمر، إذا لم يخبرني مديري بأهمية ذلك، فلن يحدث شيء».

ولأن المديرين في المراكز المتوسطة يشغلون هذا الدور المركزي، فإن تجزئة خطة نقل الفكرة تبقى من أركان مبادرة التغيير؛ كي يكون هؤلاء المديرون الهدف الأول بعقد جلسات صغيرة معهم. لكن كن مستعداً: هؤلاء المديرون سيكونون تواقين إلى طرح أسئلة والحصول على تفاصيل حول تعاريف العمل، وإعادة الهيكلة، والتعويض والسياسات الجديدة؛ لأنهم يعرفون أنهم سيسمعون شكاوى ومخاوف موظفي وحداتهم.

### إيجاد حلقة التغذية الراجعة [عائد المعلومات]

لا تنس أن الاتصال هو طريق ذو اتجاهين منذ لحظة إعلان مبادرة التغيير. عندما يساعد الناس في وضع تصميم عمليات جديدة، فإنه يُرجح أن يستخدموا هذه العمليات. وكلما أسهم الناس في الإجابة عن أسئلة تتعلق بكيفية العمل، ازدادت إسهاماتهم في طريقة القيام بهذا العمل. وقد أجرى كوهين في شركة طائرات دراسة استطلاعية، حيث

كان الرئيس التنفيذي الجديد واثقاً بالحاجة إلى التغيير في طريقة معالجة مشكلات الإنتاج بسرعة ووضوح.

لخص المشكلة بخطوطها العريضة للإدارة العليا، وكذلك حدد ما كان يلزم أن يحدث في الاجتماعات. وكي يصل إلى موظفي الخطوط الأمامية، قام المدير الجديد بقضاء وقت يتجول في المصنع للحديث مع الموظفين حول هذا العمل.

وبدل أن يدعوهم إلى قاعة الاجتماع، وجد أن، حجرة التدخين مثلاً، تلتقي فيها المجموعات. عادة ما كان يبدأ بسؤال العمال عن الشركة والمشكلات التي واجهوها، ثم يطلب منهم النصيحة فيما يخص مشكلات الإنتاج التي تهدد بإغلاق المصنع.

أوجدت الجولة الأسبوعية نوعاً من برنامج تلقائي لمعلومات ترد إلى الإدارة: عندما تم تنفيذ الأفكار الجديدة والخطوات، رجع الرئيس التنفيذي في أيام قليلة ليتحدث إلى العمال عن التغييرات وردود أفعالهم واقتراحاتهم؛ لضبط العملية وملاءمتها.

في شركة أخرى، أنشأ الرئيس التنفيذي برنامجاً للتقرير الأسبوعي، حيث يجمع رؤساء الوحدات أسئلة ومشكلات تواجه مبادرة التغيير. ووفقاً لكوهين، سمح هذا البرنامج باستخدام اجتماعات على نطاق الشركة كلها؛ لمواجهة القضايا وجهاً لوجه، وقياس نوع التضليل الذي يرد حول التغيير في الوقت الذي يبدأ التغيير الإيجابي بالظهور. ومن الأهمية



أيضاً أن نتذكر أن حلقة عائد المعلومات أو التغذية الراجعة يمكن أن تكون طريقة جيدة للاحتفال بالنجاحات الكبيرة منها والصغيرة.

إذا لم يلاحظ الناس الفرق الحاصل، فوضّحه لهم. اختر قرارات على مستوى عالٍ ولافت توصل الرسالة إلى كل مواقع الشركة. كلما تباينت الطرق الجديدة مع القديمة أكثر، كانت الرسالة أقوى.

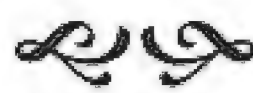
---

### قراءات إضافية

*Real Change Leaders* by Jon R. Katzenbach and the RCL Team (1997, Three Rivers Press)

*The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* by John P. Kotter and Dan S. Cohen (2002, Harvard Business School Press)

*The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* by Peter Senge et al. (1999, Currency Doubleday)



## القافية والعقل

ماذا على الشعر أن يقول لكتاب عالم التجارة؟

سوزان جي. باركر

عندما بدأ مايكل هنري إدارة حلقات الدراسة الشعرية، توقع أن يرى أقل من عشرين شخصاً أو نحو ذلك يحضرون جلساته في حلقة الدراسة للكتاب، في لايت هاوس في دنفر.

ولدهشه، فقد كان معظم الطلاب في منتصف الأربعينيات، وكانوا محامين، وأطباء، ومديرين مساعدين. ولدهش الطلاب، اتضح أن حلقات الدراسة هذه كانت لتحسين الاتصال والتواصل الكتابي في العمل.

تقول سوزان بوك هوف، المديرة السابقة لتقانة المعلومات في شركة تصنيع طبية: «كتابة الشعر قد حسنت من كتابتي التجارية». وتقول إنها اشتركت في تلك الجلسات في لايت هاوس؛ كي تعمل شيئاً مبدعاً. إنها تساعدك على فهم ما يحصل عليه الناس من كتابتك. إنني الآن أكثر قدرة كثيراً على التركيز على الهدف الكلي لاتصالي، بدل أن أغوص في تفاصيل لا يفهمها أحد».

## المعرفة القابلة للتحويل

يمكن لمعرفة الشعر أن يكون لها عدد من المنافع للكتاب في عالم التجارة؛ بدءاً من تعلم استخدام الاستعارات المناسبة اللغوية، حتى تنظيم عرض يتمتع بالحد الأقصى من التأثير. وذلك لأن التركيز والمعرفة اللذين تحتاجهما لكتابة الشعر على نحو جيد، يمكن بسهولة أن نحولهما لتحسين أي مشروع كتابي؛ بحسب قول هنري، المدير المساعد في لايت هاوس.

«يتعلم الطلاب الاهتمام والتركيز في قصيدة شعر باستخدام لغة سوية واضحة، والأفعال فيها حيوية، ويقولون: «انتظر، يمكنني استخدام ذلك في مذكرة».

إحدى مزايا دراسة الشعر وكتابته هي أنها تساعد المديرين التنفيذيين على التعبير عن أفكار معقدة بكلمات بسيطة.

التمكن من أنماط معينة في الشعر قد تكون معرفة مفيدة في الكتابة التجارية. يُكْتَب الشعر غالباً بأنماط معينة، وفيها القصيدة اليابانية المؤلفة من سبعة عشر مقطعاً مقسمة إلى ثلاثة أسطر، والسداسية الإيطالية، ثم القصيدة الغنائية الإيطالية المؤلفة من أربعة عشر سطرًا التي تتطلب سهولة اللغة وإيجاز التعبير. وبالمثل، تتبع الاتصالات



التجارية أنماطاً متميزة، مثل كتابة الصفحات الكبيرة التجارية على النمط المحاسبي، والتقارير والمذكرات؛ هذا ما توضحه ماري بينارد، وهي أستاذة اللغة الإنكليزية في كلية بايسون، وتدرس طلاب الماجستير والمديرين التنفيذيين في عالم التجارة كتابة الشعر.

تقول بينارد: «فيما يتعلق ببعض المديرين التنفيذيين، فإن الخوف من إنشاء قصيدة شعر يقل عند استخدام نمط محدد من القصائد. وتوجد كثير من القواعد النازمة في كتابة الشعر بالأنماط المحددة. وفيما يتعلق ببعضهم، إنها مرحلة تغيير مريحة؛ لأنهم معتادون على العمل بتلك الطريقة».

### إيصال الأفكار المعقدة

ميزة أخرى لكتابة الشعر ودراسته هي أنها تساعد المديرين التنفيذيين على شحذ قدراتهم؛ للتعبير عن أفكار معقدة بكلمات بسيطة. وفي مسرحية روميو وجوليت، تقول جوليت: «ماذا يوجد في هذا الاسم؟ ذلك الذي نسميه وردة/ أي كلمة أخرى يمكن أن تفوح منها رائحة بتلك الحلاوة نفسها!». في هذه الكلمات يبين هنري الفكرة المجردة لتسمية الأشياء بأسلوب ممتع حسي.

ساعدت الدروس التي تعلمتها بوك هوف من ممارسة صناعة الشعر، في عملها كمستشارة. لقد وضعت أخيراً كتيباً عن قوة المبيعات شرحت فيه برنامجاً جديداً للحاسوب.

لنكف عن استخدام عبارات: تحمل المسؤولية؛ التفكير خارج إطار الدعم والتأثير. اعمل على إيجاد طريقة جديدة لتوضيح فكرتك.

عوضاً من استخدام لغة غير واضحة تشتت الفكر، «فإنني كتبت الفكرة بالإنكليزية الواقعية»، وتتابع بوك هوف: «أصل إلى أعماق الفكرة ويحب الزبون ذلك. الأمر الآخر الذي أنتبه له هو العبارات المبتذلة. لا أستطيع على الإطلاق تحمل تلك العبارات أكثر من ذلك، عبارات مثل الرافعة وقوة التأثير، التآزر أو نوافذ للفرص؛ إنها تشعرني بالتقيؤ. عندما يسمع الناس عبارة مبتذلة، تواصل عقولهم العمل تلقائياً؛ لأنهم سمعوها كثيراً من الإدارة. إنها لا تعني شيئاً. إذا أتيت بشيء أكثر صدقاً ولم تكن تطيل الكلام الممل، فإن الناس ينتبهون أكثر لما تقول». تعمل سوزي فريدمان في إدارة الأعمال والإنتاج في شركة كوارك، وهي شركة لنشر البرمجيات. تعمل يومياً مع زملاء في الولايات المتحدة وأوروبا والهند، وتتواصل معهم عبر الرسائل الإلكترونية على نحو رئيس. تقول فريدمان: «إن ملفات دراسة الشعر ساعدتها على تطوير اتصال جديد، وأساليب لحل المشكلات تفيد خصوصاً في المواقف المشحونة عاطفياً».

وتقول سوزي: «كانت لدي صعوبة في جعل الأمريكي والهندي يصفون إلى بعضهم. وتمكنت عبر استعمال الشعر من إيضاح أهمية الإصغاء، وأخذ الوقت الكافي لفهم وجهة نظر الآخر».

وتتابع سوزي: «استخدمت الشعر لمساعدة الآخر على التوقف للتأمل، بدل أن يصرف همه على فكرة ما». تروي بينارد قصة مدير تنفيذي لشركة تأمين، وقد أصبح شديد الحماسة بعد واحدة من دورات الإدارة التي شارك فيها، إلى درجة أنه أمضى رحلة العودة بالطائرة إلى موطنه وهو يكتب قصائد شعرية. وهو يمضي الآن معظم أيامه يكتب الشعر بمفرده أحياناً، ومع موظفيه أحياناً أخرى. يقدم معلمو الشعر هذه الأفكار السبع لصقل كتابتك التجارية:

### دُونْ بِسْرَعَة

اكتب مسودة أولى واعرف أنك ستكتب أخرى، وربما واحدة ثالثة. «يفهم معظم الشعراء الجيدين أن المسودة الأولى لأي قصيدة يكتبونها تكون رديئة»؛ كما يقول هنري. «لكن عليهم إنتاج هذه النسخة الأولى. فكثير من كتاب عالم الأعمال مصابون بالعجز؛ يجلسون وينظرون إلى الشاشة. يتوقفون هنا، ويؤجلون العمل، وهذا يزيد من مستوى الضغط لديهم». ويتابع هنري: «الكتاب المبدعون، والشعراء خاصة، يعرفون أن أهم عمل هو تدوين ما لديك على الورق. هذا يعطيك شيئاً تعمل به، ثم تقوم بتحريره».

### استخدم صيغة المبني للمعلوم

استخدام صيغة المبني للمجهول هو أسلوب للتهرب من المسؤولية. يقول هنري: «في أوقات كثيرة، تقدر الكتابة التجارية صيغة المبني للمجهول، مثل قولك [فقد أربعة عشر مليون دولار].



في الوقت الذي يشعر فيه من يكتب في عالم التجارة بالضغط؛ كي يجعلوا كتابتهم مبهمه، فإنهم في هذه الحالة لن يوصلوا رسالتهم. علينا الإقرار بذلك. يعدك الناس شخصاً أكثر صدقاً عندما تكون واضحاً، وهم سيرغبون أكثر في العمل معك.

### تجنب العبارات المبتذلة مهما كلف الأمر

يكفي استعمال عبارات مثل «تحمل المسؤولية؛ أو فكر خارج الإطار؛ أو قوة الرفع والتأثير». أوجد طرقاً جديدة واضحة لإيصال فكرتك. يثني هنري على هذا النص من التقرير السنوي سنة 2000 لشركة IBM، الذي يتحدث عن الاتصال السريع:

لم تكن الأمور بتلك الطريقة قبل سنة. في ذلك الوقت، بدا وكأن انطلاقة مشروعات الإنترنت كانت ستتولى السيطرة على زمام الأمور، وأن المشروعات التقليدية ذات الطرق القديمة [التي تعتمد الطين والآجر] تقوم بقفزات واسعة في عالم المتابعة الإلكترونية، أو يتم سحقها.

الآجر والملاط - القفز بكلتا القدمين «يدخل أو يسحق»، كلها صور مشوقة واضحة بلغة مجازية وليست مبتذلة؛ كما يقول هنري.

### غير طول جُملك

يقول مارك جيليد، وهو كاتب من سان فرانسيسكو يدرّس في صف لطلاب التجارة، يدعى الشعراء في مكان العمل، يقول: «الكتابة

الجيدة في عالم الأعمال لا بد أن تكون لغة التخاطب وتستطيع سماع تناغمها. اللغة التي يمكن قراءتها وتتمتع بمستوى عالٍ يتنوع فيها طول الجمل. المزج الجيد بين الجمل القصيرة والطويلة يسر الأذن.

### استخدم أقل ما يمكن من الكلمات

يقول جيليد: «يتوقف الأمر على تدقيق لغتك بشأن أي كلمة لا تؤدي دورها. عليك أن تستمر في حملة بحث عن كلمات لا داعي لها. أما نصيحة هنري: بسّط. جزء تلك الجمل الطويلة بكثير من أشباه الجمل، حتى تكون ثلاث أو أربع جمل؛ إنها تعطي اللغة حيوية، وتوفر طاقة القارئ ووقته. إذا لم تكن رسالتك واضحة، سيصاب الناس بالإحباط.

### اقرأ كتابتك بصوت عالٍ

قراءة شيء كتبته بصوت عالٍ، أو على الأقل نطق الكلمات والتلفظ بها، يساعدك على كشف العيوب التي ما كنت لتتعرفها لولا ذلك. مشكلات مثل التكرار، والغموض، والانتقالات الخاطئة، والصياغة الخرقاء ستظهر أمامك عندما تسمع الكلمات، وتجهد نفسك في إسماعها قراءة النصوص التي ترد فيها.

### اقرأ الشعر

يسهل الوصول إلى الشعر أكثر مما يعتقد كثير من الناس. يكتب شعراء معاصرون مثل بيلي كولينز، وإيليزابيث بيشوب، ومارك ستراند،

وجون كينون، قصائد تروي قصصاً؛ وهذه الأسماء قليل من كثير. وهم يقومون بذلك بأسلوب غنائي محكم يجذب القارئ إليه. وتقدم المختارات الشعرية مثل: «قصائد مفيدة» جمعها غاريسون كيلور، وكذلك قصائد أمريكية مفضلة ساعد في تحريرها أمير الشعراء السابق في أمريكا روبرت بينسكي، مجموعة قصائد شعرية كنماذج. يشمل مجلد بينسكي تعليقات قراء، من بينهم مديرون تنفيذيون، عن مدى تأثرهم بهذه القصائد الشعرية.

«أكثر الخرافات رواجاً حول الشعر هي أنه يتوجه نحو النخبة المثقفة»؛ كما يقول جيليد.

«وكلما أكثر من قراءة ودراسة شكسبير، اتضح لي أن الشعر أقرب ما يكون إلى لب الرواية منه إلى الأطروحة الأكاديمية. إن أكبر مفهوم سابق لدى الناس هو أنهم لا يستطيعون كتابة الشعر. من المفيد جداً، كرجل بالغ، أن تتحدى نفسك لعمل أشياء ربما اعتقدت أنك لا يمكنك القيام بها».

---

### قراءات إضافية

*Good Poems*, Garrison Keillor, ed. (2002, Viking)

*Americans' Favorite Poems: The Favorite Poem Project Anthology*, Robert Pinsky and Maggie Dietz, eds. (1999, W.W. Norton)



## آين راند تتحدث عن الكتابة

تيودور كيني

صرحت آين راند: «الكتابة شيء يمكن للمرء تعلمه. ليس هناك لغز فيها». في عام 1969، وعلى مدى ست عشرة أمسية، أزال الروائية الفيلسوفة الغموض عن الكتابة في سلسلة من محاضرات غير رسمية ألقتها أمام مجموعة صغيرة من الزملاء. وقد سجلت محاضراتها على شريط. وبعد تسع عشرة سنة على وفاتها عام 1982، تم إعدادها للنشر، ونشرت بعنوان «الفن غير القصصي». وبالرغم من أنها اشتهرت أكثر من أي شيء آخر على مدى سنتين بروايتها «رأس النبع» عام 1943، و«جبال الأطلس لم تكثر» عام 1957، فقد كرست راند باقي حياتها للفن غير القصصي حصرياً، ناشرة فلسفتها في الموضوعية عبر أحاديث ومقالات في الصحف ومقالات أدبية. الموضوعية كانت وتبقى موضع جدال، لكن راند أكدت أنها قدمت الموضوعية دائماً بوضوح وعلى نحو ملفت للانتباه.

وبالرغم من كل نجاحها، لم تولد راند كاتبة؛ على الأقل في اللغة الإنكليزية. تكلمت الإنكليزية بتعثر ولم تكتبها بعد. وفي سن العشرين، غادرت روسيا الشيوعية إلى الولايات المتحدة عام 1926.

وقد استغرقت سنوات كي تتمكن من اللغة الإنكليزية التي تبنيتها، وعملت جاهدة في أثناء مراحل عملها لتحسين صنعتها. قالت راند: إن أكثر العناصر الثلاثة أهمية في الكتابة غير القصصية الفاعلة هي «الوضوح، والوضوح، ثم الوضوح». وما بعد ذلك، كانت تؤمن بالكتابة من العقل الباطن أولاً دون تدخل من العقل الواعي. وعندما توضع المسودة الأولى على الورق، عندها يمكن أن يبدأ التحرير. وإليك أفكارها الآتية لكتابة واضحة قوية كما هي راند نفسها.

### حدد الموضوع والفكرة الرئيسة

نصحت راند الكتاب بالإجابة عن أسئلة ثلاثة في مستهل كل مشروع:

- عن ماذا سأكتب؟ حدد الموضوع وتوثق من استطاعتك معالجته على نحو كافٍ ضمن حدود المشروع.
- ماذا أريد أن أقول حول هذا الموضوع؟ حدد الفكرة الرئيسة لخطتك أو مشروعك - وجهة النظر التي تريد إيصالها.
- هل ما يجب علي قوله جديد؟ إذا لم يكن كذلك، إذن لا تكتب أبداً؛ كما تنصح راند.

### احكم على جمهور المستمعين

يكتب معظمنا، وحتماً جميع الكتاب في عالم، الأعمال إلى جمهور. إذن، لكي نكتب على نحو مقنع، نحتاج أن نتعرف خصائص الجمهور المقصود بالكتابة.

### أنشئ خطة عمل

كانت راند، شأنها شأن الكتّاب الخبراء، تؤمن إيماناً راسخاً بقوة الصورة المجملّة. واقترحت اختيارين لقياس اكتمال هذه الصورة المجملّة؛ الأول، اختبار الجوهر أو اللهب: الصورة المجملّة تكتمل عندما نستطيع فهمها ككل موحد. «إذا كان هذا التركيب الموجز غير واضح في ذهنك، فلن نستطيع الحفاظ على المشهد الكلي لمشروعك، أو أن تحدد ما يرتبط به؛ إذن ستبرز المشكلات»؛ كما قالت راند. الاختيار الثاني، هو العلاقة السببية [العلة والمعلول]. هذا الاختيار الذي اقتبسته راند من فلسفة أرسطو طاليس وعدلته، يقول إن الاختيار يكتمل عندما توضع سلسلة خطوات منطقية وتسرد بالتفصيل وفق مبدأ السبب والنتيجة، وتؤدي إلى استنتاج مثبت.

### ضع المسودة انطلاقةً من العقل الباطن

كانت راند تؤمن بإبداع العقل الباطن الإنساني. قالت: «في أثناء الكتابة عليك أن تتبنى الفرضية: عقلي الباطن صحيح أو مخطئ». اقترحت راند أن تكتب دون توقف إلى أبعد مدى ممكن، دون التخطيط والتفكير ملياً عند كل جملة. لا تنزلق إلى التحرير أو القيام بتغيرات كبيرة في المسودة، وحاول العمل بتسلسل تام. تقول راند: كل ذلك سيتيح زيادة إنتاج عقلك الباطن إلى الحد الأقصى، ويقلل الحاجة إلى التدوين أو التحرير.

### اكتب على نحو موضوعي

اقترحت راند مقارنة من ثلاثة مستويات فيما يخص تحرير النص.



أولاً، ركز على بناء وهيكلية العمل. في هذا المستوى، تحتاج إلى التوثق من أن العمل يسير على نحو منطقي ويحترم ذكاء القارئ.

ثانياً، ركز على الوضوح. تحقق أن كتابتك تتقل بالضبط ما تقصده منها. تحذر راند الكتاب من الإفراط في تكثيف الأفكار - أن تحشر أشياء كثيرة في جملة أو فقرة واحدة - والأتمتة [التلقائية] - تسلسل روتيني في تفكير الكتاب يفترض على القارئ كثيراً من التفكير.

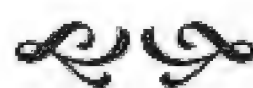
ثالثاً، انظر في الأسلوب. معلوماتها هي:

- لا تعقد فكرة بسيطة.
- كلما كانت الكلمات أسهل، كانت أفضل.
- لا تستخدم السخرية ولا الصفات التي تتطوي على ازدراء أو دعاية غير لائقة.
- لا تستخدم الملحوظات المبتذلة.
- لا تستخدم كلمات مترادفة غير ضرورية.

---

### قراءات إضافية

*The Art of Nonfiction: A Guide for Writers and Readers* by  
Ayn Rand; ed., Robert Mayhew (2001, Plume)



## عندما لا ينسجم أسلوب واحد مع كل الأشخاص

جون كليتون

أخيراً، أعطيت الضوء الأخضر لتطوير مشروعك المدلل، أنت مقتنع أنه لن يكون ناجحاً فحسب، لكنه ينقذ الشركة التي كانت تنتج إما مكاسب منخفضة جداً، أو سلبية على مدى عدة سنوات ماضية. فكرتك -يحتمل أن تكون منتجاً رابحاً وفي موضعه الملائم- تعمل على الوقت الضائع في مصنع قائم؛ لذلك فإن المجازفة صغيرة جداً. كل الدلائل - تبدو جيدة. يوجد شيء واحد فقط يحول بينك وبين كل ذلك المجد: تقديم العرض.

لقد كتبت 20 مسودة ولم تستقم أي واحدة منها. درست جمهور الحضور - أولاً مديرك، ثم نائبه رئيس القسم، ثم إذا سار كل شيء على ما يرام، مجلس الإدارة. مديرك رجل واقعي يريد الحقائق فقط

وباختصار قدر الإمكان. ونائبة رئيس القسم أقرب إلى أن تكون مفكرة شاملة، إنها تحب العرض محاطاً بسياق نصي.

كلما فهمت المنطق الأساسي أكثر، وهو هذا النوع من الكتابة، تمكنت من استخدامه بفاعلية أكبر.

ليس لديك فكرة ماذا سيكون رد مجلس الإدارة، لكن لديك شك أن رد المجلس له علاقة كبيرة بطريقة تقديم نائبة الرئيس هذا العرض؛ إذن هي عقبتك الحقيقية. لقد فكرت في كل ذلك، لكن ما زال هناك شيء مفقود. يقرأ هؤلاء الأشخاص عشرات العروض أو الاقتراحات كل شهر. كيف يكون اقتراحك مميزاً؟ كيف تستطيع إقناعهم أن عرضك متميز ويستحق الضوء الأخضر؟ أنت بحاجة إلى التفكير ملياً في نوع الكتابة الذي ستستخدمه.

تقول آن بوفورت، مؤلفة كتاب «الكتابة في العالم الواقعي»: «ليس نوع الكتابة الرواية البوليسية فقط، أو قصة الخيال العلمي، أو القصة الرومانسية. كل نمط متكرر من أنماط الأدب له تقاليده المتبعة». سواء كنت تكتب عرضاً، أم خبراً صحفياً، أم مذكرة عن الوضع الراهن، أم تقريراً مخبرياً، فإن الاحتمال أنه سيتوافق مع نوع من هذه الأنواع. وكلما حددت بسرعة أكبر نوع الكتابة وتقاليدها، تمكنت من الكتابة بفاعلية وبسرعة كبيرتين. ثم يصبح السر تحقيق الآمال العامة بما



يكفي؛ كي تبين أنك بارع، ومخالفة هذه الآمال والتوقعات بما يكفي؛ لإظهار أنك متميز عن المجموعة.

إنها واحدة من أصعب تحديات الكتابة التي يجب أن تفهم بلا لبس. تابعت بوفورت أربعة موظفين لسنة واحدة وهم يقومون بمهام الكتابة في عملهم بوكالة خدمات غير ربحية. وجدت بوفورت أن معظم كتابة هؤلاء الأشخاص اندرجت تحت واحد من أصل خمسة أو ستة أنواع للكتابة، مثل المذكرات الداخلية، أو رسائل الزبائن، أو اقتراحات، أو الأخبار الصحفية. حدّد الأسلوب أكثر الصفات الأساسية في المستند:

السمات البلاغية: كل أسلوب يخاطب آمال جمهوره واحتياجاته بطريقة معينة. مثلاً، أسلوب الكتابة في محاضر الاجتماعات يُتوقع منه مستنداً خطياً لما حصل في الاجتماع - وبتحديد أكثر، خلاصة القرارات التي اتُخذت. يحتاج المستمع هذه المعلومات ليبقى مطلعاً على مستجدات السياسة التنظيمية، وهكذا تختلف توقعاته عن الزبائن الذين يحتاجون إلى معلومات عن الإنتاج، أو الموردين الذين يحتاجون إلى المواصفات. وفيما يخص الاقتراح المتعلق بمنتجك الجديد، فإن الأسلوب يستدعي من البداية الاعتراف بالمخاطر، والفوائد المحتملة للشركة - كل ذلك في جملتين. فكر في الافتتاحية على أنها كافية لنائب مدير مشغول جداً، ولا يتمكن من قراءة أكثر من جملتين.

المحتوى: عرض مشروع جديد يحتاج إلى قسم افتتاحي، وقسم

أطول يصف ماهية المنتج الجديد أو جوهره، وقسم يوضح المطالب التي سيضعها هذا المنتج أمام المؤسسة، ومنها التحليلات الخاصة بالكلفة والأرباح، وقسم أخير يضع المنتج في الإطار الأكبر لأهداف الشركة ورسالتها.

وعلى النقيض من ذلك، تحتوي محاضر الاجتماعات ملخصاتٍ للموضوعات التي نوقشت في الاجتماع. يجب أن لا تشمل محاضر الاجتماعات موضوعات لم تناقش: اكتساب عقد جديد، أو مبادئ تقويم جديد، أو تعويض جديد؛ مهما كانت أهمية هذه الموضوعات للجمهور.

التركيب: لكل نوع من المستندات توجد خطوط إرشاد عامة تنظم المعلومات. عرض منتج جديد، مثلاً، يتبع عمليات الفكر لمدير غارق في العمل. لذلك يجب تحديد كل قسم بوضوح بفصله عن الأقسام الأخرى - فكر في إعطاء مديرتك التنفيذية فرصة مدتها دقيقتان لتلقي نظرة على العرض، ومراجعة شاملة يمكن أن تستمر ثلاثين دقيقة. إذا احتاجت المديرية إلى مزيد من التفاصيل، فربما من الأفضل أن تلتقي بك أو بفريق عملك شخصياً.

عناصر الأسلوب الفني: في هذا السياق عليك أن تقرر اللغة المناسبة، كاستخدام لغة أهل المهنة مثلاً، مظاهر الصفحة وشكلها... إلخ. مثلاً، تسير المذكرات وفق شكل محدد للترويسة (رأس الصفحة)، فيها سطور تدل على الشخص الذي أنشأ المذكرة والجهة المرسلة



إليها، والتاريخ وموضوع المذكرة. بالإضافة إلى ذلك، تتوجه المذكرات عادة إلى أشخاص لديهم إلمام على الأقل بالمسائل المطروحة، وهكذا قد تحتوي على معلومات مبدئية وخلفية أقل واختصارات أكثر مما يوجد في مستندات الأنواع الأخرى، التي تعالج الموضوعات نفسها. وفيما يتعلق بعروض التجارة، يجب أن تبقى لغة أهل المهنة في حدها الأدنى - لا تُلغى تماماً.

اللغة الخاصة بأهل المهنة هي مجموعة مبادئ أو قوانين تدل القارئ على أن الكاتب خبير في هذا المجال المحدد من النشاط، إذا استخدمت بحكمة. ولا بد أن تكون مقرونة بصياغة واضحة بسيطة، وأفعال فيها حركة ونشاط. وفي كتابه «تحليل النوع»، يلاحظ جون إم. سوالييس أن المرادف الحديث لكلمة تصنيف [Classification] هي كلمة النوع الأدبي [Genre]، وهي تنطبق على أشياء مثل الموسيقى المرئية (الفيديو)، المؤتمرات الرئاسية الصحفية، برامج الألعاب والدمى ذات الأسماك المتدلية الفضفاضة. ولكن فيما يتعلق بالمعنى الخاص والمحدد المتكرر في الاتصال للأغراض الخاصة، فإن كلمة نوع أو صنف، جذيرة بالانتباه؛ لأنها ترسخ أهدافاً بلاغية تتعلق بالأسلوب، وتساعد على تحقيقه. مثلاً، أسلوب السيرة الذاتية له أهداف محددة جيداً (مبدئياً للحصول على عمل)، وله أيضاً معايير لغوية وشكلية تنظيمية وتركيبية تطورت؛ لأنها أفضل أسلوب لتحقيق تلك الأهداف.



كيف نميز نوعاً من أنواع الفنون الأدبية؟ يقترح سوالييس المعايير الآتية:

بغض النظر عن النوع الأدبي، فإنك مدين لقرائك بصفات أساسية محددة للكتابة الجيدة: الوضوح والاختصار وفسحة بيضاء خالية.

نوع الفن الأدبي هو واقعة اتصال ضمن محيط محدد. ربما يكون عاماً أو عادياً (فاتورة حساب سوق تجاري)، أو واقعة نادرة ومهمة (منشور بابوي). والجمهور قد يكون محدداً أو كبيراً – ولكن كما تدل عبارة «واقعة اتصال»، فإننا لا ننظر إلى المستند أو العرض، ولكن ننظر إلى إيصال الرسالة إلى الجمهور وتوضيحها. إن الجانب الدقيق في مقترحنا الخاص بالمنتج الجديد، هو وجود ثلاث وقائع اتصال تشترك في هذا المقترح: الوصول إلى المدير، ومساعدة الرئيس، وأخيراً مجلس الإدارة. ومن الممكن أن تحتاج إلى ثلاثة مقترحات مختلفة قليلاً لكل واقعة.

لكل نوع من الكتابة هدف أو مجموعة أهداف محددة. مثلاً، خبر صحفي عن نائب رئيس الشركة للشؤون الحكومية يفتخر بالتعويض الجديد. لكن الأهداف الإضافية ربما هي تكوين رأي عام أو التلميح إلى أجندة تشريعية للسنة القادمة. ومن المفيد أن تفكر بأساليب متقدمة حول ما يمكن أن تكون هذه الأهداف. مثلاً، الاقتراح الخاص

بمنتج جديد، إذ تريد أن يدر هذا المنتج ربحاً للشركة. ولكن ماذا عن منافسة الوحدات الأخرى في الشركة؟ ما مدى أهمية ذلك في شركتك؟ هل يجب التركيز ببراعة، أم هل يجب أن تكون جاذبية العرض صارخة؟ هل يوجد في الشركة قوانين ضد التنافس بين الأقسام؟

تتحكم الأهداف ببناء الكتابة ومضمونها وأسلوبها. مثلاً، يقارن سواليس بين رسالة الخبر الجيد (يسرني أن أعرض عليكم العمل...)، ورسالة الخبر السيئ (يؤسفني أن أعلمكم أن طلبكم قد رفض من قبل اللجنة...). أحد أهداف رسالة الخبر الجيد هو الرد بسرعة وإيجابية، وهي شخصية وتثير العاطفة. وعلى العكس من ذلك، فإن رسالة الخبر السيئ غير شخصية، وغير عاطفية، وتهدف إلى الإشارة إلى أن الاتصالات قد انتهت. تدور العروض حول دفع البيروقراطية (موظفي الإدارة المتنفذين) إلى تجربة شيء جديد - وهو دائماً منظور مؤلم في نظرهم.

الحافز هو أن البيروقراطية قد تكسب المال من الفرصة المتاحة. ربما لا يكون الجمهور مدركاً تماماً كل هذه الأغراض. وبالفعل، حتى الكاتب - خاصة الكاتب الفر - قد لا يفهم كل ما يحققه هذا النوع من الكتابة أو ذاك. هذه السمة الأخيرة هي السبب الذي يجعل من الأفضل اتباع أنواع أساليب الكتابة المعترف بها في أغلب الأحيان. وعليك الاحتفاظ بعنصر المفاجأة الحاسم؛ كي تجعل كتابتك متميزة. لكن

هذه النظم والأنماط قد أنشأت منطقاً أساسياً ومبدأً لعرض الأسباب على مر السنين؛ لخدمة أهداف هذا النوع أو ذاك من الكتابة. وكلما استطعت أن تفهم المنطق الأساسي وهدف هذا النوع من الكتابة، استطعت استخدامه بفاعلية أكثر؛ كما تقول بوفورت. وقد تحدث كاتب منج، أجرت بوفورت مقابلة معه، عن صراعاته مع إجراءات كتابة المنح الحكومية، إلى أن فهم الأغراض العميقة لهذا النوع من الكتابة في إطار برامج أعمال وكالات التمويل الحكومية.

يسمح الخبراء أن يكون هناك كثير من الغموض في مفهوم أسلوب الكتابة. مثلاً، لا أحد يريد أن يناقش هل الإعلان عن منتج جديد أمام جمهور الصناعة هو نوع مختلف عن الإعلان أمام جمهور استهلاكي. الفكرة هي أن معظم أنواع المستندات تتبع تقاليد لتحقيق أغراضها. فأولئك الذين يستخدمون بانتظام نوعاً من الكتابة، يعرفون تقاليدها معرفة تامة؛ وإن يكن تلقائياً ولا شعورياً أحياناً.

أسهل طريقة للكتاب الأغرار لإدراك أهمية هذه التقاليد هي أولاً الاقتداء. عندما تعرف مداخل نوع الكتابة ومخارجه، يحين الوقت لتبدأ بالتجربة بتأنٍ.

المفتاح النهائي للنجاح هو تلبية الآمال الأساسية، ثم تجاوزها بناحية أو ناحيتين محددتين محسوبتين. القاعدة الطبيعية هي أن لا تغامر في تجربة جديدة المرة الأولى عندما تكون الأخطار كبيرة جداً. لا تجعل منتجك الحاسم والمهم في العرض الأول الذي تقدمه. إذا كنت مبتدئاً، فاحصل



على مساعدة من شخص يعرف مداخل هذا النوع من الكتابة ومخارجه. أو ادرس على الأقل نماذج لعروض نجحت سابقاً. ويأتي الخطر الوحيد في هذه الطريقة الأخيرة، في حالة كون هذه النماذج ليست مرضية. وكما توضح مستشارة الاتصال لي كلارك جونز في مقالتها بعنوان «خزانة الإضبارة فيها حياة الإغراء: آراء ثاقبة لمستشارة محترفة»، حيث تقول فيها: إنك تقلد بطريقة عمياء ما تجده في ملف الخزانة وهو مجرد إعادة لأخطاء الماضي، وبهذا تفشل في تلبية حاجات قرائك.

عندما تصبح خبيراً في نوع من الكتابة وأساليبها، تستطيع تغيير عاداتها وأعرافها. وهذا ينطبق على المديرين، وخاصة الذين يوجهون الآخرين في موضوعات كتاباتهم وأساليبها.

أنت مطلع على نوعية الجمهور وأهدافه المتعددة وما تريد أنت نفسك أن تقرأه. الآن حان الوقت لترى هل النماذج في الملفات تحقق أغراض نوع الكتابة التي تريدها. تقول بوفورت إنها تابعت الكتاب في أثناء أعمالهم ووجدت ظاهرة متماثلة. طلبت بوفورت من بيرغيت، وهي كاتبة متمرسة في أسلوب العروض، أن تنظر ثانية في بعض أوائل العروض التي كتبتها للمؤسسة. وكان ردّ بيرغيت: لا عجب أنني لم أحصل على تلك المنحة! «انظري ماذا فعلت!». عندما نظرت إلى الماضي، استطاعت بيرغيت أن ترى الطريقة التي خالفت بها الأعراف في أسلوب الكتابة. توضح القصة توصية بوفورت الأساسية للأشخاص في عالم الأعمال والساعين إلى تحسين كتابتهم: عليك أن تصبح متأملاً في أفكارك ودوافعك. وتقترح بوفورت الحفاظ على ملفات لما تكتبه -

ربما عدة ملفات لعدة أساليب وأنوع من الكتابة- والرجوع إليها دورياً. كيف يلبي أي من تلك الملفات معايير الكتابة، أو يخالف تلك المعايير؟ كيف لبت تلك القرارات حاجات القراء، أو فشلت في ذلك؟ ماذا كانت نتيجة كل إعلان رسمي؟ هل حقق النتيجة التي أردتها؟ هل كان لزاماً عليك أن تستعرض ثانية تفاصيل المسودات المتعددة؟ على ماذا تدلك المستندات الفاشلة فيما يخص حاجات جمهورك؟ إن التأمل في أفكارك ودوافعك هي مسؤوليتك وعليك تحملها. الواقع أن أي مدير قد لا يعطيك أي تعليق على كتابتك. فالمدير يهتم بالنتائج:

إنه يسعى إلى كسب ود المستهلك، والحصول على قبول العرض، والتأثير في رأي العامة. إلى أي مدى أدت كتابتك إلى تلك النتائج أو فشلت في ذلك؟ هذا هو السؤال الذي يساعدي على الإجابة عنه تحليلك الخاص بأسلوب كتابتك.

---

### قراءات إضافية

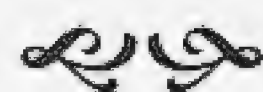
*Writing in the Real World: Making the Transition from School to Work* by Anne Beaufort (1999, Teachers College Press)

*Genre Analysis: English in Academic and Research Settings* by John M. Swales (1990, Cambridge University Press)

“The File Cabinet Has a Sex Life: Insights of a Professional Writing Consultant” by Lee Clark Johns in *Strategies for Business and Technical Writing*, 4th ed., edited by Kevin J. Harty (1999, Allyn & Bacon)

## التغلب على تحديات خاصة بالكتابة

يواجه جميع المديرين تحديات جديدة في مهمات الكتابة التي عليهم القيام بها، في عصر اتسم بالاستعمال المتزايد للبريد الإلكتروني، واقتصاديات تدعمها تكنولوجيا متطورة، وضغط متصاعد؛ كي نستوعب بسرعة ونعمل بهمقضى مضمون الاتصالات الكتابية. تساعدك المقالات في هذا القسم على معالجة أكثر هذه التحديات المثبطة للهمم. وكذلك تساعد رؤساءك المباشرين على تحويل الأفكار التقنية البحتة إلى لغة مقنعة، تصل إلى القراء الذين يفتقرون إلى خلفية تقنية. وتركز على مختارات إضافية من أجل كيفية كتابة محضر تنفيذي فاعل، وكيفية التوثق أن نصاً ما يتبع قيود الطول.







## لا تضغط على زر الإرسال ذاك

نيك مورغان

في عام 1999، نشرت إدارة هارفارد للاتصال مقالة عرضت فيها بجرأة ما أسمته «الوصايا العشر للبريد الإلكتروني». وقد استحوذت المقالة على كثير من التعليقات المفيدة عن دور هذا الأسلوب الجديد من الاتصال في الحياة المشتركة. وقد حان الوقت أن ننظر إلى الوراء لنرى أياً من هذه الوصايا ما زال له معنى، وأياً منها يحتاج إلى مراجعة، وهل هناك ضرورة لوصايا جديدة.

جميعنا اليوم أكثر براعة في استخدام البريد الإلكتروني. وبالفعل، في عام 2001 كان أسرع نمو في قطاع مستخدمي البريد الإلكتروني من كبار السن. ومع ذلك، استمرت بعض عاداتنا القديمة، واختفى إحجام الأجيال القديمة عن استخدام البريد الإلكتروني، وبرزت مشكلات جديدة منذ نشر النسخة الأصلية الأولى. وكانت أهم مشكلة في عام 1999 هي التحميل الزائد في المعلومات الذي وصل إلى حد الإغراق، وتفاقم بسبب التبني الواسع للبريد الإلكتروني.

يسمي الخبراء البريد الإلكتروني نمطاً من أنماط الاتصال خالياً من الاحتكاك تقريباً، وهذا يعني أنه من السهل القيام به. فأنت لست مضطراً إلى الذهاب إلى مكتب البريد أو البحث عن طابع؛ يكفي أن تضغط على زر كي تغطي العالم بأفكارك. أصبح هذا الوضع اليوم أكثر رسوخاً. والآن، أصبح كل مواطن في هذا العصر الحديث على خط الإنترنت والبريد الإلكتروني، وعليه أن يتعامل مع كمية هائلة من الأمور التي لا قيمة لها. بالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذي لا قيمة له، أصبح لدينا الآن الإعلانات التي تظهر فجأة وأنماط أخرى من المضايقات التي تبطل العمل اليومي؛ لفصل المعلومات المفيدة عن الترهات.

كيف نستطيع التعامل مع هذه الأزمة الحادة؟ يؤيد دوغلاس نيل، وهو زميل باحث في مركز خدمات الحاسوب، أن تأخذ موقفاً فاعلاً في التحكم بتدفق البريد الإلكتروني، وخصوصاً بتعليم زملائك استخدام البريد الإلكتروني بتعقل. يقول دوغلاس: «الفكرة هي أن عليك اتخاذ الإجراءات وأن لا تكون سلبياً. يجب مكافأة الذين يعملون الخير، وتشرح لأولئك الذين يرتكبون الخطأ أنهم قد أخطؤوا. يجب أن لا يجن جنونك، غير ذلك الوضع؛ فمن يعاني بصمت سيستمر في المعاناة!». يوصي نيل بعملية من خطوتين للتعامل مع البريد الإلكتروني؛ أولاً، حل البريد الذي تتلقاه واضعاً جدولاً يبين المفيد من غير المفيد، وعدد المرات التي تتلقى فيها النوعين كليهما، ثم أخبر بلباقة أولئك الذين يرسلون إليك بانتظام بريداً عديم الفائدة أن يكفوا عن ذلك.



ثم يوضح نيل أن الحمولة الزائدة في البريد هي بحسب مقدرة المتلقي: بعضهم تفرقه عشر رسائل إلكترونية في اليوم، في حين يستطيع آخرون التعامل بسهولة مع مئة رسالة.

خذ أسبوعاً أو نحو ذلك لوضع جدول بالبريد القادم إليك؛ كي تعالج أي مشكلات يظهرها التحليل. وعلى المدى القصير، ما زالت التوصية بأن تقوم بإجراء فرز يومي لصندوق بريدك الإلكتروني لمعرفة الأولويات. قم بمسح شامل لكامل القائمة الواردة: إليك أول ما تفعله وهو إلغاء جميع ما ليس له قيمة. ثم اجمع الباقي طبقاً للعمل الذي يلزمك، تماماً كما كنت تفعل في بريدك الحقيقي على مكتبك. يقول خبراء الفاعلية: يجب أن تعالج الأوراق والوثائق مرة فقط في المكتب، وتقرر عندما تنظر إليها المرة الأولى هل عليك أن تلقي بها جانباً، أو تحتفظ بها في ملفاتك، أو تضعها على قائمة العمل. يمكنك إدارة بريدك الإلكتروني بالطريقة نفسها.

عندما تتجاوز قائمة العمل، يمكنك إدارة بريدك الإلكتروني بالطريقة نفسها.

عندما نتجاوز قضية «البريد المثلث»، فإن الوصايا التي عدنا بها من جبل الأرقام عام 1999، قد ميزت بعض الأوقات التي أنت بحاجة أن تفكر فيها مرتين قبل استخدام زر «الإرسال». وقد أعدنا صياغة بعضها على نحو لطيف لمستخدمي البريد الإلكتروني ذوي الثقافة الرفيعة.

## استخدم البريد الإلكتروني عندما يكون هو القناة الأكثر فاعلية لحاجتك

قلنا قبل ثلاث سنوات: «يبدو أن معظم الناس ينسون أن هذا هو بريد إلكتروني، وهو نموذج حديث لما كان أجدادنا القدامى يستخدمونه: الرسالة».

حتى بريدك الإلكتروني الملغى، يمكن  
تفعيله وقراءته في قاعات المحاكم  
من قبل محامين ليسوا أصدقاءك

إن هذا التجسيد الحديث لتلك الرسالة التقليدية القديمة، هو الأفضل للرسائل القصيرة غير الرسمية التي يجب أن تُكتب وتُقرأ. الرسائل التي لا تقع ضمن تلك الفئة، ربما يُفضل التعامل معها بطريقة مختلفة».

كانت هذه نصيحة جيدة حينئذٍ وتبقى كذلك. لدينا الآن في الواقع خيارات أكثر في جعبة قنوات الاتصال كي نأخذ منها: الرسائل الفورية، والرسائل النصية، وغرف التخاطب، والهاتف المحمول لجمهور المراهقين. هذه القنوات سريعة ومباشرة -وهنا مفتاح الحل- ويمكن إتلافها أكثر من البريد الإلكتروني. فالبريد الإلكتروني دائم، وهنا تكمن المشكلة. وعندما تحتاج طباعة شيء، استخدم البريد الإلكتروني. وفي عالم الأعمال، يجب أن تقتصر قائمة الاحتياجات تلك على الطلبات الحقيقية أو الاستفسارات أو الردود؛ وبعبارة أخرى، الهيكل الأساسي

لتفاصيل العمل اليومي. فيما يتعلق بالأحداث العادية، والثرثرة اليومية، وتبادل الخطابات، والتواصل المعلوماتي، والجوانب المسلية الأخرى في عالم التجارة، استخدم الهاتف أو إحدى الوسائل الرقمية الأخرى، أو اللقاء وجهاً لوجه. (سنتحدث عن ذلك لاحقاً).

وفيما يخص الرسائل التي لها طابع الديمومة أو تكون أكثر أهمية، فكر في كتابة رسالة حقيقية على ورق جميل مؤرخة وموقعة باليد، وترسل عبر البريد. عندها ستدهش لما تحدثه هذه الرسالة التقليدية من أثر شخصي في عصر الأرقام الزائلة.

### لا تطبع بريدك الإلكتروني أبداً

هذه التوصية أيضاً لم تثبت صحتها مع مرور الزمن. إننا نحاول إيجاد مكتب بلا أوراق لنحافظ على الأشجار. ولكن بسبب الطبيعة المشاكسة لمجتمعنا، ربما ستحتاج أن تحتفظ بنسخ مطبوعة للبريد الإلكتروني الذي أرسلته، بالإضافة إلى الذي تلقيته. وكما عرفنا جميعاً، حتى البريد الإلكتروني الذي تم إلغاؤه يمكن استعادته، ولكن لماذا المجازفة؟ اطبع بريدك وتمهل قليلاً لترثي الحقيقة التي لا يمكن نكرانها، وهي أن «المكتب الخالي من الورق لن يصل في وقت قريب». يقول توني دي روميو والدور، وهو باحث إستراتيجي وخبير تكنولوجيا المعلومات: «يجب أن لا تنسى أن البريد الإلكتروني وسيلة قوية جداً ودائمة، وتمثل مخاطر حقيقية مهمة للشركات. ولا شك أن فضيحة شركة إينرون و أندرسون تحمل في طياتها كثيراً من الدروس حول هذه



الفكرة. إذا استُخدم البريد الإلكتروني للأهداف الخطأ، يمكن أن تكون له عواقب سيئة.

لا تقل شيئاً لا تريد أن يقرأه كل الناس في مرحلة من المراحل. إذا كنت مصراً على أن تقول شيئاً يحتمل أن يكون موجباً لإقامة دعوى، فاحتفظ بنسخة خاصة بسجلاتك.

### لا ترسل شيئاً بالبريد الإلكتروني يفترض أن يكون خالياً من الأخطاء

أثبتت الأيام قوة رأينا حول هذه التوصية التي أصابت الهدف تماماً. قلنا في ذلك الوقت: «بكل بساطة، يستحيل تصحيح التجارب الطباعية على نحو ناجح على شاشة الحاسوب». وهذا صحيح الآن كما كان حينئذٍ. إذا كان يفترض أن يكون الاتصال خالياً من الأخطاء، فاطبع نسخة من الحاسوب، ثم خذ مسطرة واقراً ببطء سطراً إثر سطر، ثم أعد القراءة من الأخير كلمة كلمة. تذكر أن مدقق التهجئة لا يكتشف الكلمات الخطأ التي لُفظت على نحو صحيح. وليقرأ شخص آخر كلماتك أيضاً.

### لا تشطب أسماء من دفتر عناوينك

تبقى هذه النصيحة وثيقة الصلة بالتحديات المتوقعة خصوصاً. ومع ذلك، لا تبدو أنها التحدي الأكبر الذي نواجهه في عالم الواقع. الاحتفاظ بدفتر عناوين جديد على الدوام، ومعرفة كيفية استعماله يوفران الوقت، ليس كثيراً من الوقت، ما لم تكن ميالاً إلى إرسال كثير

من الأخبار والمنشورات. ولماذا تريد فعل ذلك؟ هذا العمل يصنف تحت عنوان الرسائل المزعجة أو غير المرغوبة. وهي لب المشكلة في زيادة التحميل المعلوماتي.

### لا ترسل أبداً بريداً إلكترونياً (مسلسلاً)

يرسله كل من يستلمه إلى شخص آخر

هذه نصيحة أفضل من أي نصيحة عرفناها في ذلك الوقت. انظر، مثلاً، إلى شركة مايكروسوفت؛ إذ إن الرسائل الإلكترونية التي أرسلها موظفون أساسيون أوصلتهم إلى قاعة المحكمة، ولم يكن هذا ما أرادوه. هذا مثال يمكننا جميعاً أن نتعلم منه. فالرسائل الإلكترونية، من الناحية القانونية، تخص الشركة التي تزود نظام الخدمة والاتصال؛ ليست لك خصوصية كفرد. ويمكن للمحكمة أن تنتزع سجلات البريد الإلكتروني من الشركة، كما حصل لشركة مايكروسوفت. إياك، إياك أن تدون أي شيء لا تريد أن يُقرأ في قاعة المحكمة. نقطة انتهى.

### لا تنقل إشاعة أو تلميحاً حول

أشخاص حقيقيين

نكرر هذه النصيحة لدى تذكرنا الرجل الإنكليزي الذي تباهى بإنجازاته الجنسية في بريد إلكتروني، ليجد أن التفاخر هذا قد انتشر ووصل إلى آلاف متلقي الرسائل الإلكترونية في ساعات. تجنب نشر معلومات زائفة عن أناس حقيقيين أحياء.

سيرتد ذلك عليك ويؤرقك. حتى بريدك الملقى يمكن تفعيله وقراءته في قاعات المحاكم، من قبل محامين ليسوا أصدقاءك.

ولا يجب أن تفعل ذلك مع الشركات التي تعمل معها أو التي قد تعمل معها يوماً ما في السنوات الأخيرة؛ نمت هذه الممارسة، وأصبحت موقعاً على الشبكة. لدى معظم الشركات موقع واحد منحط على الأقل يضلل ويشوه السمعة أو يستولي على منتجات ما.

يبدو أن هذه النصيحة تتعلق بمدة بعيدة، لنقل عام 1999. هذه المواقع هي في متناول اليد عندما تدرس عرض عمل من شركة ما.

### لا تستبدل أبداً باجتماع ضروري وجهاً لوجه رسالة إلكترونية

تؤكد هذه الفكرة الأدلة الواقعية لتسريحات عمال تمت عبر البريد الإلكتروني. إليك ما قلناه في ذلك الوقت، ويجب على كل مدير أن يضع تلك الجمل في إطار برونزي في مكان بارز في مكتبه: لا توبخ أو تكافئ أو تطرد أياً من مرؤوسيك عن طريق البريد الإلكتروني.

هناك حلقة جهنمية تنتظر أولئك الذين يقومون بذلك. لدينا واجب تجاه إنسانيتنا للقيام بهذه الالتزامات؛ سواء كان يصعب القيام بها شخصياً أم يسهل ذلك. تذكر أنه عندما تحاول إقناع شخص ما للقيام بعمل من الأعمال، أو إذا أراد شخص أن يقنعك، فلا بديل عن اللقاء وجهاً لوجه.



تذكر هذا التسلسل الهرمي:

أولاً الاجتماع، ثم الاتصال الهاتفي،

ثم البريد الصوتي، ثم البريد الإلكتروني

هذه التوصية ما زالت صحيحة. ولإحداث أعظم الأثر، اعقد اجتماعاً. هنا يكون لديك مجال واسع عريض في التقابل وجهاً لوجه. الاتصال الهاتفي يلغي لغة الجسد، ولكن يحافظ على لهجة الصوت وطبقته والتبادل الحيوي للحديث. وتحصل بالبريد الصوتي على لهجة التخاطب لا على الحوار الحي. والبريد الإلكتروني ليس حيوياً ولا دقيقاً على نحو كبير. ومن هنا يأتي سوء الفهم المتكرر فيما يتعلق بالفكاهات التي ترسل بواسطة البريد الإلكتروني، ومعها تلك الزخارف والتزيينات الصغيرة، وإن تكن ضرورية التي يستخدمها الناس للدلالة على العاطفة. النتيجة النهائية أن 80% من الوصايا العشر للبريد الإلكتروني ما زالت صحيحة، وما يقارب من 20% لم تصلح أو أنها لم تعد واردة الآن. ماذا عن النصيحة التي لم نعطيها حينئذ ويمكن أن نعطيها الآن؟ واحدة فقط. وصيتنا الحادية عشرة:

يمكن الوصول إلى بريدك الإلكتروني، ويمكن

استرجاعه، ويمكن أن يستعمل ضدك؛ استخدمه فقط

عند الضرورة القصوى

البريد الإلكتروني هو من أنماط الاتصال الفاعلة كثيراً عند استخدامه بتعقل، ولكن كن حريصاً في هذا المجال؛ إنه جنة المغرمين برفع الدعاوى القضائية.



## كيف ننظم نشرًا مؤثرًا؟

### تعليم رجلُ التقانة الكتابةَ

جون كليتون

تقول الفكاهة القديمة: المهندس هو من أولئك الأشخاص الذين يفضلون تفكيك جهاز الهاتف إلى قطع، أكثر من استعماله للاتصال بالآخرين. هذه الفكاهة تكشف عملياً حقيقة مسلماً بها عن عالم الهندسة. تركيز المهندسين أحياناً على آلية عمل شيء يجعلهم يسهون عن الغرض الأكبر منه. هذا التركيز على التحليل والفهم يساعد المهندس في عمله؛ ولكنه يحبطك كمدير له.

لنقل إنك تريد أن تعرض قضية زيادة مقدار موارد الشركة. إذا لم يكن أعضاء الهيئة العاملة لديك قادرين على التوضيح بنحو مقنع كيفية ترجمة مشروعاتهم المقترحة إلى عائدات تجارية أساسية، فإن اقتراحك سيموت في مهده. لحسن الحظ توجد إستراتيجيات تستطيع استخدامها؛ لمساعدة المهندسين ونماذج أخرى في الهيئة العاملة لديك على إنشاء نشر واضح قوي الحجة.



## لماذا يكتبون بتلك الطريقة؟

ثقافة المهندسين وشخصياتهم تستحق الثناء على عملهم الذي طور مجالات حياتنا على نحو كبير. إذ إن إنجازاتهم أتت على نحو أساسي من معالجة الأشياء ببراعة. فيما يتعلق بهم، فإن الأهمية الأكبر هي للشيء الذي تدركه بالحواس؛ كما يقول البروفسور دانييل دينغ من جامعة فيريس ستيت، المتخصص بالكتابة التقنية والعلمية. إن عملهم هو التصميم والتحكم.

تجلي، بالطبع، مثل هذه الاهتمامات لغة المهندسين التي تؤدي إلى تركيب جمل طويلة مليئة بالأسماء، وصيغ المبني للمجهول: «برغي خشبي 10 - 32 عيار 1,75». يميل المهندسون، زيادة على ذلك، إلى تنظيم أفكارهم حول فهمهم جهازاً معيناً، لكن نظراءهم من غير المهندسين - وكذلك المديرون - أقل اهتماماً بالأشياء التي تدخل في تركيب هذا الجهاز وبطريقة عمله، من اهتمامهم بما يمكن أن يحققه هذا الجهاز نفسه.

في معظم الأوقات لا يرغب المهندسون في نقل أفكار لمن هم خارج مجال تخصصهم، لأنهم ليسوا واثقين بالطريقة التي ينقلون بها هذه الأفكار إلى من يفتقر إلى معرفة متخصصة. «جميعنا نبقى في منطقة الراحة»؛ هذه ملحوظة تبديها بريان، ويجدر بالذكر أن بريان مهندسة متدربة وكاتبة تجارية مستقلة. وتتابع قائلة: «في نظر المهندسين، ذلك

يعني أنه ربما يكون لديهم خبرة قليلة في التحدث بلغة إنكليزية واضحة وسهلة مع الأشخاص العاديين». وهكذا يصعب على المهندسين فهم كيفية الكتابة لجمهور آخر غير جمهورهم؛ كما تقول رون تولي، التي تعلم مهندسين طلبة أسلوب الكتابة في جامعة كيس ويسترن ريزيرف. «هناك فرق شاسع في المهارة العملية بين المهندسين وأي جمهور آخر. ولديهم خوف كبير من الانزلاق إلى التبسيط». بالإضافة إلى ذلك، لا يشعر بعض المهندسين والفنيين المختصين بالراحة في ميدان الكتابة الذاتية. العمل التكنولوجي هو عمل قائم على قوانين غاية في التعقيد؛ والكتابة الجيدة أيضاً هي عمل معقد ولكن قواعده أقل ثباتاً.

وهكذا يتردد المهندسون في العمل بميدان لا يتسم بالموضوعية؛ لأنهم معتادون على عالمهم المتكرر الجاهز.

### تحسين تواصل المهندسين

لا بد للأشخاص التقنيين من نقل معرفتهم المتخصصة إلى جمهور غير تقني؛ بهدف السير قدماً في عملهم، وتعزيز هذا التقدم. وإليك أربع طرق يمكن للمدير أن يساعد بها هؤلاء التقنيين والمهندسين على القيام بذلك.

للتواصل على نحو أفضل مع المهندسين،  
عليك أن تتبنى بعضاً من لغتهم.

## 1- حدد احتياجات الجمهور:

يقول بول أندرسون، مدير مركز الكتابة الممتازة في جامعة ميامي، أوهايو: «يواجه المهندسون المشكلة نفسها التي نواجهها جميعاً: كيف نتحدث عما نقوم به من أعمال بأساليب تفيد الآخرين؟». يعتاد المهندسون على الإجابة عن أسئلة من مهندسين آخرين، ولكن المهندسين يطرحون أسئلة تخدم حاجات مختلفة كما جرت العادة. لذلك عليك توضيح تلك الاحتياجات المختلفة.

يقول أندرسون: عندما يفهم المهندسون ما يريده القارئ، فإنهم سيجدون من السهل إنشاء جمل مفصلة واضحة. لنقل مثلاً إن خبيرة معادن في مصنع للسيارات كانت تبحث عن سبب انكسار عمود المكبس (بيستون رود). قد تكون ميالة إلى تقديم نتائجها كما لو أنها تخاطب جمهوراً آخر من خبراء المعادن، وتستخدم مصطلحات محددة، وتضع النتائج في إطار تجيب فيه عن أسئلة لدى مختصين بمجالها. لن تساعد مناقشة الخصائص المعدنية لعمود المكبس مهندسي التصميم الذين يبحثون عن معلومات حول إعادة تصميم المكبس، ولن يساعد ذلك المديرين الذين يريدون معرفة كم من الوقت يلزم لإيجاد حل لهذه المشكلة، وأي العمليات ستتأثر نتيجة لذلك. يقول أندرسون: كلما نجح المديرون في تحديد الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة، كان نجاح المهندسين أكبر في مواجهة التحدي وفقاً لشروطهم.



«ركز على سهولة الاستعمال لا على سهولة القراءة»؛ كما يقول أندرسون. لدى المهندسين معرفة أكبر بمفهوم كيفية استخدام القراء لما كتبه هؤلاء المهندسون، أكثر من معرفتهم بمفهوم سهولة القراءة؛ وهو مفهوم يبدو غامضاً لهم.

كيف تجعل حاجات القراء أكثر وضوحاً على نحو ملموس؟ يمكنك أن تحاول إيجاد ممثل للقراء؛ وهو شخص تصفه بالتفصيل. آلان كوبر، مؤلف كتاب «نزلاء يديرون الملجأ: لماذا تصيبنا التقنيات المتطورة بالجنون؟ وكيف نستعيد سلامة العقل؟»، يقترح تعريف المهندسين شخصيةً افتراضية، ولكن من بين الجمهور تحديداً. ولما كان المهندسون يحبون الشيء الحقيقي الملموس، فإن كوبر ينصحنا باستخدام محددات خاصة، وفيها الاسم والوجه؛ ليكون هذا الشخص متميزاً. «مثلاً، لا نقول فقط: إن إميلي تستخدم برمجيات تجارية. بل نقول: إن إميلي تستخدم نسخة وُورد بيرفكت 5.1؛ كي تكتب رسائل إلى جدتها... وتقود سيارة زرقاء ذا لون داكن، وهي من نوع تويوتا كابري، طراز 1991، وفيها كرسي أطفال رمادي من البلاستيك مربوط في الخلف، وفيها كشط بشع على المصد الخلفي».

## 2- افحص بدقة:

عندما لا يشعر التقنيون المختصون بالراحة وهم يخاطبون جمهوراً غير تقني، اجلس معهم واسأل ذلك النوع من الأسئلة التي تستخلص بها أجوبة تبحث عنها. تقول بريان: «أواصل طرح أسئلة لجعلهم

ينزلون إلى المستوى المناسب؛ ما هو الغرض من وراء ذلك؟ كيف وصلت من النقطة (آ) إلى النقطة (ب)؟ هل يفهم جمهورك تلك الكلمة؟». ووافق رون تولى على أن التفاعل مع الآخرين هو الأسلوب الوحيد لمساعدة المهندسين على تجاوز مجال معرفتهم؛ إنها فقط مسألة «تدريب، تدريب».

### 3- ساعدهم على إنشاء الوثيقة الخطية:

عندما تحرر بريان تقرير المهندسين، فإن «علي أن أعيد التنظيم»؛ كما تقول. وغالباً ما تنشأ الحاجة إلى إعادة التركيب؛ لأن الكاتب لم يستخدم أي ملخص تمهيدي من أي نوع (أو قد يكتب ذلك الملخص كخطوة أخيرة). فمثلاً، المعلومات الحقيقية قد تظهر في قسم التوصيات، أو العكس بالعكس. وتجد بريان أن هذه المشكلة مثيرة للسخرية؛ تقول: «المهندس الذي يخطئ في ترتيب أجزاء تقرير حول دراسة للمياه الجوفية نفسه، لا يمكن أن يفكر في إتمام خطوات الدراسة تلك كيفما اتفق». يستطيع المدير مساعدة التقني المختص على إعداد كتابته، بتقديم ملخص تمهيدي أو وثيقة كعينة تخدم كقالب أساسي. ويستطيع الكاتب استخدام مثل هذا النموذج الحقيقي الملموس بالطريقة نفسها التي يستخدم فيها مجموعة من الصيغ، أو يتبع أنظمة معينة، وهو مدرك أنها ستنتج لأنها مثبتة. يمكن للمديرين أيضاً زيادة فاعليتهم في التواصل مع المهندسين إذا تبنَّوا بعضاً من لغتهم. ماذا لو أنك سميت الملخص التمهيدي مخططاً متابعاً عند تسليمه للمهندس؟



معظم المهندسين مطلعون على مخططات المتابعة التي تسرد بالتفصيل الخطوات التي هم بحاجة إلى اتخاذها؛ للانتقال من حالة أولية إلى النتيجة المرغوبة؛ هذا ما يفعله الملخص التمهيدي؛ لماذا لا نضعه في مثل هذا الإطار إذن؟!

#### 4- ساعدهم على تحرير شكل ما يكتبون وتكوينه:

يمكن أن تساعد هذا النوع من التقنيين على إنجاز عمل كتابي قوي وواضح، عن طريق العمل معهم على إلغاء لغة أهل المهنة الغامضة أحياناً، وكذلك التخلص من الجمل غير الواضحة. فقد تحتوي المسودة الأولى للتقرير كثيراً من اللغة التقنية، وكثيراً من صيغ المبني للمجهول، وكثيراً أو قليلاً من التنازلات؛ وهذا لا يعني أن أفكار التقرير ليست سليمة.

توجد قواعد بسيطة حول كيفية إلغاء صيغ المبني للمجهول، أو أن نستبدل بالكلمات الكبيرة أخرى صغيرة مثلاً. إضافة إلى ذلك، تتيح أدوات معالجة الكلمات في الحاسوب تطبيق مثل تلك القواعد بسرعة وعلى نحو شامل، بالرغم من أنها بعيدة عن درجة الكمال. ولكن من الأفضل أن يتم ذلك بعد إتمام نسخة المسودة. ليس هناك ضرورة لتغوص الكاتبة أو الكاتب بالتفاصيل الكثيرة، إلى أن يكتمل التدوين النهائي على الورق.

عندما تكتمل كتابة الوثيقة، قدم المساعدة للكاتب أو الكاتبة على تكوين شكل التقرير، بحيث يسهل الوصول إلى المعلومات. ثم أبرز أهم

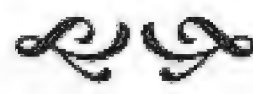


الأفكار بوضعها في أعلى الصفحة بما يطلق عليه الترويسة، وكذلك بإنشاء قوائم الطباعة بالأحرف العريضة أحياناً، مما يساعد على إيصال الأفكار التي تريدها من كتابة هذا المستند أو الوثيقة. والمكافأة الإضافية هي أن مثل هذا التكوين للورقة، يمكن أن يعوض عن الكتابة الضعيفة.

---

### قراءات إضافية

*Technical Communication: A Reader-Centered Approach* by  
Paul V. Anderson (2003, Heinle)



## إعداد ملخص تنفيذي يحمل معنى العمل التجاري

جون كليتون

الاستجابة لطلب عروض أمر واضح ومباشر. حيث تصف تاريخ شركتك، والخدمات أو الإنتاج، وجدول تنفيذ الطلب، والدعم الذي تقدمه، وحجر العثرة الوحيد هو القسم الذي سيقروءه كل شخص: الخلاصة التنفيذية. ما هو هدفها؟ إذا أجبت: إنها تلخيص للعرض، ففكر ثانية.

الخلاصة التنفيذية هي «تسمية خاطئة»؛ كما يقول سانت، مؤسس شركة سانت ومؤلف كتاب: «عروض تجارية مقنعة: الكتابة لأجل كسب زبائن ومستهلكين وعقود». ما تحاول القيام به فعلياً هو عرض قضيتك التجارية بالتفصيل. وهكذا تحتاج الخلاصة التنفيذية إلى أسلوب مختلف كلياً عن بقية العرض؛ أسلوب يقيم توازناً بين إعطاء معلومات أساسية فاعلة وطريقة مقنعة حسنة التوثيق والإثبات. والأهم من كل ذلك، يجب أن تثبت الخلاصة التنفيذية فهماً واضحاً لحاجات الزبون الفعلية. والطريقة الجيدة للقيام بذلك هي أن يتضمن عرضك مراجع

للمعلومات عن خدماتك التي تقدمها. عليك أن تصف النتائج، وتأثير الأداء الذي يجب أن يكون قابلاً للقياس تماماً.

### اكتب وعينك على الجمهور

الخلاصة التنفيذية القوية تتم صياغتها وأنت تضع في ذهنك، على نحو ثابت، الجمهور الذي تتوجه إليه: يهتم المديرون التنفيذيون بالأشياء الأساسية التي يمكن تقديمها لا بالتفاصيل. «يقرأ المدير التنفيذي باحثاً عن كلمات أساسية وعن السعر»؛ كما تقول ستاسيا كيلي رئيسة كاتلوقسم الكتابة. «إذا أعجب المدير بهذه الخلاصة، فسيسلمها إلى مساعد ويطلب منه قراءة العرض كله».

لهذا السبب، ينصح بد بورتير روث، مؤلف كتاب «تطوير العرض: كيف ترد العطاء وتربحه»، بوضع أكثر المعلومات أهمية في الفقرتين في مقدمة الخلاصة. يقول روث: «قد لا يقرأ المدير التنفيذي أكثر من ذلك»، ولكن روث يحذر من أن «كتبة الردود على طلبات العروض التجارية سيقروؤون كامل النص».

وهكذا، فإن هناك جمهوراً إضافياً للخلاصة التنفيذية: مديرو المراكز الوسطى الذين سيقدمون معلومات عنك، وعن العرض الذي تقدمه إلى الكبار في الإدارة. ولذا تحقق أن تقدم لهم الخلاصة التنفيذية بالأدوات التي تعمل لمصلحتك؛ بحسب قول بورتير روث. ولكي تصل إلى هاتين المجموعتين من الجمهور، لا بد للخلاصة أن تركز على ثلاثة أمور:



## 1- المشكلة أو الحاجة الضرورية:

هذه النقطة ربما تكون أكثر تحدياً مما تبدو أولاً. يقول بورتر روث: غالباً «تُكتب الردود على طلبات العروض بطريقة سيئة. ربما عليك تحديد القضايا التجارية أو قضايا العمل؛ لأن العرض قد كتبه شخص تقني يرى من منظوره فقط». «لا بد أن تقنعهم أن هذه مشكلة تستحق أن نفع شيئاً حيالها»؛ بحسب قول سانت. «المنافس الأكبر لك في هذه النقطة هي أنهم لا يفعلون شيئاً، بل ينفقون المال على أمر آخر».

## 2- التوصية بالحل وشرح قيمته:

ينصحنا سانت قائلاً: «توثق من تقديم توصية واضحة جازمة». مثلاً، قل شيئاً على هذا المنوال «نوصي بتنفيذ محتوى برمجيات الإدارة المتكاملة في كل الشركة». ثم تشرح قيمة الحل الذي توصي به. هنا، أنت لا تركز على ماهية الحل، ولكن على عوائده ومزاياه. يقول بورتر روث: هناك حاجة إلى أن تقول مثلاً: «هذا الحل سيخفض هيئة العاملين عندكم في حدود خمسة أشخاص، وسيتيح نظام CRM الإجابة عن الأسئلة بطريقة مباشرة على الخط الدولي بدل معاودة الاتصال»، وهذا أفضل من الحديث عن التفاصيل الفنية.

## 3- قدم الإثبات:

أعط الأسباب الأساسية التي تجعل من شركتك الشركة المناسبة لتقديم الحل، وهنا يمكنك أن تكون متميزاً. أبرز منهاج عمل فريد مثلاً،

أوقدم دراسة سريعة عن عملك السابق. وإليك فكرة أخرى: قدم شهادات إثبات من زبائن راضين عن عمل شركتكم. ولكن لا تنجرف كثيراً أو تبتعد في تركيزك عن الزبون المرتقب، وتحول اهتمامك نحو شركتك. «العرض المقدم ليس حول البائع، ولكن يتعلق بالزبون»؛ كما يقول سانت. والحكم المبني على التجربة يقول: توثق في الخلاصة التنفيذية من ذكر اسم الزبون ثلاث مرات، كما تذكر اسم شركتك ثلاث مرات.

### اجعل مستوى تقانة المعلومات

#### مستكماً جميع الشروط

يقدم الخبراء هذه المعلومات الأخرى لكتابة خلاصة تنفيذية تلفت الانتباه، وتحظى بعمل تجاري:

استخدم مكونات الصفحة، وعلم الرسم، والخطوط لإبراز رسالتك ستجعل العناوين الرئيسة (أعلى الصفحة)، والإشارات التزيينية تصفح الخلاصة التنفيذية سهلاً. ويمكن للرسوم الحسنة الاختيار أن توصل الفكرة الرئيسة. استخدم رسماً توضيحياً يبرز مشكلة الزبون. يقول سانت: «يمكن لهذا أن يثبت فعلياً فهمهم مدى سوء الوضع».

لتكن الخلاصة التنفيذية واضحة خالية من الأخطاء وفي

صميم الموضوع

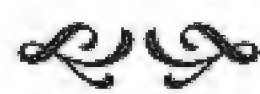
تصحنا كيلى بأن نشطب اللغة الغامضة. وأكثر التعابير التي تزعج كيلى: World – Class (من أحسن الموجود)، Turnkey (جاهز

للاستعمال)، Value added (قيمة مضافة)، Leverage (دعم ومساندة)؛ وخاصة عند استخدامها كأفعال. صحح بعناية التجارب الطباعية؛ كما يقول بورتير روث. «ليكن لديك دائماً نظرة جديدة عند مراجعة الخلاصة التنفيذية، ودقق الأخطاء اللغوية والتناسق الكلي للخلاصة، وموضوعات الترغيب التجاري. غالباً ما تكون الخلاصة التنفيذية عرض بيع وتجميعاً لعناصر مختلفة».

عندما تكون في مزاج يسمح لك بالتحريض، توثق من بقاء الخلاصة التنفيذية التي تعدها وفيه للاسم الذي تحمله. «أبقى خلاصتك التنفيذية قصيرة - صفحة أو صفحتين فيما يتعلق بأول خمس وعشرين صفحة من نص العرض الكلي، وليكن هناك صفحة إضافية لكل خمسين صفحة تلي ذلك»؛ بحسب توصية سانت.

### استفد من التكنولوجيا

إذا كنت تقدم العرض إلكترونياً، فاستخدم وظائف الربط والاتصال في برنامج مايكروسوفت (وورد). اجعل الأمر سهلاً لهم؛ ليطلبوا مزيداً من المعلومات فيما يلي من التقرير.







## خمس خطوات سريعة لترتيب كتابتك وتهذيبها

جون كليتون

يعود التعليق من الرئيسة على تقرير جهدت لإنجازه طوال أسابيع: «هذا جيد، ولكن يحتاج أن يكون أقصر كثيراً». ترفع يدك محبطاً. هي لم تخبرك ماذا تختصر وكيف؟ لا يحتوي تقريرك كل المعلومات التي تحتاجها اللجنة لاتخاذ قرار حول المشروع فحسب، ولكنه أيضاً يجمع تلك المعلومات بطريقة جيدة. كل قسم فيه يعزز النقاش ويسير به قدماً، ليس فيه شيء مذل أو غريب. تبرز مواقف مماثلة في كثير من مواقع العمل؛ نشرة تعريف تحتفظ بها في صفحة واحدة؛ وصف للمشروع يقتصر على مئتي كلمة؛ خلاصة تنفيذية (إجرائية) لتقرير مفصل معقد. إليك بعض الأفكار لاختصار طول التقرير دون فقدان المعنى.

### انظر جيداً وبإمعان إلى البناء

أي الأجزاء هي التي تدعم السقف، وأي منها يمكن إزالته دون أن ينهار البناء برمته؟

ربما تكون النصيحة القديمة نصيحة جيدة، وهي تقول: قم بالاستعراض الأولي للرسالة، ثم عليك بمراجعتها. هذه النصيحة جيدة للتقارير المطولة والمقالات، ولكن عندما تكون مقيداً بحيز معين، فإن التقارير تصل إلى حد دمج ثلاثة أعمال لتقوم بعمل واحد. لا تعلن عما ستقول، قل هذا الذي تريد.

مثلاً، ربما تبعت نصيحة مدرسك القديم للغة الإنكليزية، وهي أن تتضمن فقرتك التمهيدية جملة تستعرض على نحو أولي كل نقطة تريد عرضها. إليك اختصاراً سهلاً: احذف الفقرة التمهيدية، وانتقل مباشرة إلى ما تريد قوله في الرسالة.

إضافة إلى ذلك، البناء الذي أشدته قد يكون أمتن من حاجتك. ربما أدخلت في رسالتك معلومات تفصيلية خلفية. هل يحتاج جمهورك مثلاً إلى كل تلك المعلومات التفصيلية لكي يقتنع بمناقشتك؟ إذا كان الجواب بالنفي، فلخص تلك التفاصيل وعلى نحو مقتضب، وانقلها مباشرة إلى السطر السفلي.

وأخيراً، بعض أجزاء البناء قد لا يكون ضرورياً. إذا وجد جزء للعرض والتباهي، يمكن إزالته. احذف أي جزء لا يبرز فكرتك الأساسية.

### الترزم بالأمور التفصيلية

التفاصيل تكون لب طرحك العرض، وتكون العموميات ثانوية. لذلك اجعل كتابتك وجبة ذات مادة دسمة، فيها قليل من العموميات. يمكن



لإحصائية واحدة، أو حادثة معبرة أن تبقى في عقل جمهورك مدة أطول من العموميات، وعادة تنقل تلك الحادثة أو الإحصائية رسالتك العامة أكثر من أي شيء آخر.

فكر كيف يقضي السياسيون وقتهم الثمين في خطاب جدل يبرز قصة عَلم أو بطل. إنهم يعرفون أن سرد قصة (جندي جريح، أو عمال مسرحين، أو مقال) هو الأسلوب الأمثل لعرض برنامج سياسي (تطوير أسلحة، أو مزيد من ضمان البطالة، أو تخفيض الضرائب).

### استخدم تكوين الصفحة بإبداع

قد تفكر في البداية أن إضافة إيضاحات أو عناوين رأسية سيستنفد حيزاً كبيراً من الصفحات، لكن الواقع أن هذا الأسلوب قد يساعدك على التقليل من الكلمات التي تحتاجها لتوضيح رسالتك.

### عناوين رأسية (الترويسة):

تفيد العناوين الرأسية في توضيح تنظيم التقرير، وإلغاء الحاجة إلى الجمل الموضوعية في كل فقرة، وكذلك توفر مساحة بيضاء، وتساعد القارئ على التصفح السريع. لكن الطريقة التي توضع بها هذه العناوين -وضعهم في سطر خاص بهم ثم ترك سطر فارغ- تأخذ حيزاً كبيراً. لذلك إذا أردت الاستفادة من الفراغ دون أن تخسر هذه العناوين، فاجعلها كمقدمة لكل فقرة.

## الجداول:

إذا أردت أن تقارن أو تظهر التباين بين خيارات مختلفة، يتم ذلك عن طريق جدول لا بواسطة نص متواصل. وليس من المفروض بدايةً تكرار أسماء شركات مختلفة، مثلاً، أو تكرار المعايير التي تحكم بها. الأهم من كل ذلك أن الجدول يعرض بطريقة محكمة مقارناتٍ معقدة. يستطيع القراء إيجاد التشابه والتباين بين «آ» و «ب» من الخيارات، أو «ب» و «ج» أو بين «آ» و «ب» و «د». لن تكون مضطراً إلى كتابة كل أوجه التشابه والتباين بين مختلف الخيارات.

وميزة إضافية: تتغير توقعات جمهورك عندما ينظرون إلى الجداول. إنهم لا يتوقعون جملاً طويلة، وربما يرغبون في النظر إلى النص بأحرف أصغر.

## خرائط ورسوم بيانية:

فكر في الوقت الذي تستغرقه كتابة تعليمات: يقع شارع ما بل عند الإشارة الضوئية الثالثة، ويوجد محل ديني عند إحدى الزوايا، وقطعة أرض للسيارات المستعملة عند الزاوية الأخرى، لكن إذا وصلت إلى حدود مدينة كلاركس ديل، تكون قد ذهبت بعيداً.

تقدم الخريطة المعلومات نفسها باختصار وسهولة ووضوح، وكذلك تتقل جداول المتابعة والخرائط التنظيمية العلاقات المعقدة على نحو يسهل فهمهما.

### التركيز (الاهتمام الخاص):

للتوثق من أن جمهورك سيتذكر ما يجب عليك قوله، قد تميل إلى استخدام عبارات مثل: «هذا مفتاح كل الموضوع»... أو «إذا أبعدتم مقصداً واحداً في هذه الوثيقة، فليكن الثاني»....، وعوضاً من ذلك ضع تلك الرسالة أو ذاك المقصد الذي تريده بالخط العريض؛ وبذلك تكون قد عبرت عن تلك الفقرات ضمناً.

### خفض من لهجتك

شيء ما في كتابة تقرير يجعل كثيراً من الناس يتبنون لهجة رسمية بيروقراطية. عندما تكتب بهذه الطريقة، تستخدم كلمات أكبر، وعبارات اعتراضية بين هلالين، وعدداً أكبر من الجمل المركبة. إذا انتقلت إلى أسلوب أقل رسمية، فقد تجد أنك تكتب نصوصاً أقصر. إليك واحداً من الأمكنة التي تبدأ منها: المختصرات. استخدم (العبارات القصيرة المختصرة). لن يوفر لك تبديل Can not بـ Can't، وWill not بـ won't فراغاً أو حيزاً كثيراً، ولكن استعمال المختصرات هو الذي سيساعدك على تجنب الأسلوب الرسمي المطول البيروقراطي؛ كما يبين إدوارد بي. بيلين في كتابه «استعمال اللغة الإنكليزية».

طريقة أخرى لتغيير أسلوب كتابتك وطريقتها، هي التحدث إلى الجمهور مباشرة، مستخدماً الضمائر الشخصية you. أنت، أنتم.



ربما كان لديك مدرس لم يسمح لك باستخدام ذلك الضمير You. أنت؛ لذلك عملت على تطوير أساليب مطولة، مثلاً:

The lights must be turned off before the office is vacated.

يجب أن تُطفأ الأضواء قبل إخلاء المكتب. ولكن الضمير You ممتاز عند استخدامه في معظم النصوص التجارية، واستخدامه يسمح لك أن تكتب بطريقة أقصر، مثلاً:

You must turn off the lights before you leave.

وبهذا وفرنا ما يقدر بـ 25% بين الجملة الأولى والثانية.

### اختصر واجمع

تفحص وثيقتك جملة جملة باحثاً عن طرق لاختصار الكلمات، بضم جملتين وجعلهما جملة واحدة. تأمل هذه الجمل:

يبحث هذا العرض في فوائد العقود الخارجية. إن توصيتي هي أن تخفض النفقات النثرية عن طريق العقود لعمليات غير أساسية؛ مثل خدمة الزبائن، والإنجازات النهائية، ووظائف دعم أخرى.

الجملة الأولى: (يبحث هذا العرض في فوائد العقود الفرعية الخارجية) هي عبء زائد. قم بإلغائها واكتب عوضاً منها: يمكننا خفض النفقات النثرية على نحو كبير بالتعاقد الفرعي الخارجي، مثل وظائف الدعم غير الأساسية، كخدمة الزبائن، والإنجازات النهائية.

لقد أعلنت الآن عن موضوعك وذكرت موقفك منه بكلمات تقبل بمقدار النصف عن الصياغة الأولى. وإليك مثالاً آخر: «عندما لا يكون طول الوثيقة مشكلة للقارئ، تستطيع إدخال كثير من العبارات التي تساعد على تحديد ما تريد التحدث عنه بدقة».

الجملة السابقة تضم بعض الكلمات التي لا حاجة إلى أن تكون بهذا التحديد، «الوثيقة»، «القارئ»، فإذا حذفنا هاتين الكلمتين، تبدأ الجملة السابقة هكذا: عندما لا يكون الطول مشكلة... إلخ، هنا انخفض عدد الكلمات دون أن نخسر المعنى. إليك بعض الطرق الأخرى لاختصار الكلمات:

#### احذف الألقاب الطويلة:

بدل أن تكتب «بوب سميث مساعد نائب الرئيس للاتصالات المشتركة والعلاقات الحكومية» يقول... يمكنك أن تكتب: «الناطق بوب سميث» يقول...

#### ابحث عما هو واضح:

بدل أن تكتب «من الواضح أن هذا يعني أننا سنحتاج إلى رفع الأسعار؛ الأمر الذي قد يخفض المبيعات»، يمكنك أن تكتب «حاجتنا إلى رفع الأسعار قد تخفض المبيعات». ابحث عن كلمة: من الواضح، أو الواضح، وانظر إذا كنت تستطيع حذف الجمل التي ترد فيها هاتين الكلمتين أو تهذيبها. ومع ذلك، إذا كان شيء ما واضحاً، لماذا تضع حيزاً ثميناً في قوله وكتابته؟

استبدل بالكلمات الطويلة كلماتٍ أقصر منها. يشير بريان أي. غارنر في كتابه «كتابة قانونية بلغة بسيطة»، إلى بعض الطرق السهلة لإحكام لغتنا وضبطها. قد يوفر كل تغيير في حد ذاته حيزاً قليلاً، ولكنه كتوفير بنسب قليلة تؤدي في النهاية إلى شيء له قيمة.

**حول العبارات التي تحتوي «of» إلى عبارات في صيغة التملك**

مثلاً: حول عبارة The success of the company إلى The company's success نجاح الشركة.

**استبدل بالعبارات التي تحتوي على التضخيم كلمات أبسط**

منها مثلاً: An adequate number تصبح Enough كافٍ. وكذلك عبارة not with standing the fact that بالرغم من حقيقة أن، تصبح Although بالرغم من. وعبارة During such time في أثناء ذلك الوقت، تعني ببساطة While.

**استخدم أفعال المبني للمعلوم**

تتطلب تراكيب المبني للمجهول حشو الكلام. إذا عدنا ثانية إلى المثال الأخير تحت عنوان خفض من لهجتك، ترى أن تجنب استخدام الضمير You يتطلب استخدام صيغة المبني للمجهول The lights must be turned off before the office is vacated أنفاً فيها إطناب - كثرة كلام - أكثر من صيغة الفعل المبني للمعلوم.

You must turn off the lights before you leave

يجب أن تطفئ الأنوار قبل أن تغادر.



## لا تعبر عن رقم بكلمات وأرقام

ليس هناك حاجة إلى كتابة «اثنا عشر 12 شخصاً حضروا الاجتماع». إما الرقم في حد ذاته يُعد مقبولاً أو الكلمة فقط. يحتوي دليل الأسلوب لديك على إرشادات محددة بشأن التعبير عن الأرقام كأعداد، أو التعبير عنها بكلمات، إلا أن المبادئ العامة الآتية يمكن أن توفر لك حيزاً في الورقة:

1- لا تضاعف الكتابة، أي لا تكتب كلمات وأرقاماً معاً.

2- استخدم الأرقام للأعداد الكبيرة (200,000، لا مئتا ألف).

قد تبدو بعض هذه المعلومات مشكوكاً فيها مثل النصيحة العامة حول أسلوب الكتابة الجيدة. ومع ذلك، فإن الكتابة الجيدة تكون مختصرة.

المشكلة التي انطلقنا لحلها كانت: مديرتك أخبرتك أن تختصر تقريرك بما يعادل 30%. اتباع هذه الأفكار يمكن أن يحقق ذلك.

وإذا عادت إليك لتقول: «هل تدري؟ تلك النسخة الأقصر كانت أفضل كثيراً»، فستكون تلك جائزتك.

---

## قراءات إضافية

*Plain English at Work: A Guide to Business Writing and Speaking* by Edward P. Bailey (1996, Oxford University Press)

*Legal Writing in Plain English: A Text with Exercises* by Bryan A. Garner (2001, University of Chicago Press)



## تجنب الأخطاء والحماقات اللغوية

حتى أبرع الكتّاب في عالم التجارة والأعمال تربكهم قواعد اللغة وتخرجهم. إنك تريد أن تتبع القواعد وتثبت بذلك ذكاءك واهتمامك بالتفاصيل. ومع هذا، تعرف أنك لست ملماً بكل القواعد اللغوية. وإضافة إلى ذلك، ترى آخرين من حولك يخالفون قواعد لغوية معروفة طوال الوقت (مثلاً، فصلُ جزأي المصدر أو استخدام أجزاء من الجملة). ما العمل؟ يمكن للمقالات في هذا القسم أن تساعدك.

تؤيد العديد من المختارات الآتية التعامل مع المشكلات اللغوية التي لست متوثقاً من حلها. مثلاً، تستطيع تجنب خطأ محرج باستخدام كلمة Praise يمدح، إذا لم تكن واثقاً هل Complement تنمة، أم Compliment يمدح، هي المرادف الصحيح لكلمة Praise.

مقالة أخرى تقدم الحجة المقنعة أنه من الأفضل أحياناً عدم اتباع قاعدة لغوية على نحو تقليدي، ومع ذلك، نرى أن بعض القواعد مثل (عدم الفصل أبداً بين جزأي المصدر) هي قواعد قديمة، واتباعها قد يعطي كتابتك طابع التكلف.





## كلمات أسوء استخدامها، وبعض حماقات الكتابة الأخرى

كتاب المبادئ الأولى للمدير

كريستين بي. دونا هو

نقدر المديرين لقيادتهم ومهارات إدارتهم ورؤيتهم، وليس لتمسكهم بقواعد اللغة والتنقيط. ومع ذلك، فإن المقدرة على التواصل عن طريق الكلمة المكتوبة هي شيء حاسم. يمكن للأخطاء اللغوية والعبارات الخرقاء والإهمال أن تشوش رسالتك وتقوض مصداقيتك. حتى عندما لا يكون هناك أي ملحوظة من هذا القبيل، فإن أخطاء الكتابة شيء محرج تماماً. وإليك حالة واقعية وثيقة الصلة بالموضوع: رسالة إلكترونية تُعلم الموظفين عن مشكلات في شبكة الحاسوب، كان يفترض أن تُفهم هكذا: We apologize for any inconvenience this may cause: ترجمتها: نعتذر عن أي إزعاج قد يسببه هذا....، وقد فهمت الرسالة فعلياً هكذا: We apologize for any incontinence this may cause. ترجمتها: نعتذر عن أي سلس للبول قد يسببه هذا...

إذن، نورد فيما يلي مبادئ أولية حول بعض الأخطاء الكتابية الشائعة.

### الخلط بين الإسهاب وسعة المعرفة

يحاول كثير من الناس أن يحدثوا أثراً طيباً، وأن يثبتوا معيارهم وخبرتهم بالتعبير عن الأفكار بجمل طويلة مركبة، ذات كلمات متعددة المقاطع. فتكون النتيجة رسالة غامضة وغير مفهومة: «لقد عانينا زلات في أفضل أداء لمعدات التصنيع في المنطقة الثالثة. لذلك من الواجب علينا أن نباشر بإغلاق تلك المنطقة، وتنفيذ ذلك حالاً، ونبدأ عملية تحقيق في الوضع».

إن ما يعجز مثل هؤلاء الكتاب عن فهمه أن أفضل كتابة تجارية لا يمكن مشاهدتها، وهذا يعني أن فكرة الرسالة تحتل الموقع المركزي لا الكلمات المنمقة: كان يمكن كتابة الرسالة السابقة كالآتي: «ستتوقف عمليات التصنيع في المنطقة الثالثة، حتى نتمكن من البحث عن مصدر المشكلات».

### ذكر ما هو واضح

الكتاب الذين يقعون ضحية المبالغة في الكتابة، يميلون أيضاً إلى حشو جملهم بكلمات غير ضرورية في محاولة للتركيز على فكرتهم: «تخطط الشركة، وهي تمضي قدماً، لتقديم عقاير جديدة للموافقة عليها عام 2001. ومن الواضح أن عملية التقديم الحالية ليست فاعلة».



فعبارة «وهي تمضي قدماً»، زائدة ولا ضرورة لها، وفي الجملة الثانية لا بد أن الفكرة واضحة بما يكفي، بحيث إن استعمال عبارة «من الواضح» لا ضرورة له.

### تحويل الأسماء إلى أفعال

تحويل الأسماء إلى أفعال أصبح ممارسة شائعة هذه الأيام، إلى درجة أن الكلمات تظهر في كثير من القواميس؛ ولهذا يستغرب بعضهم عندما يعلمون أن ذلك ليس من القواعد الصحيحة. أما الأشخاص الملتزمون بالقواعد البحتة، فما يزالون يستنكرون هذه الممارسات، وما زال هناك احتمال قوي أن رد فعل جمهورك سيكون سلبياً. بعض الأسماء التي كثر استعمالها كأفعال، التي يمكن تجنبها: مهندس Architect، حافز Incent، أثر Impact.

### عدم توافق الفاعل مع الفعل

الأسماء التي تفيد معنى المجموعة:

مجموعة Group - فريق Team - إدارة Management - جمهور المستمعين Audience - منظمة Organization: تأخذ صيغة المفرد للفعل: The implementation team meets to discuss strategy once a week. After the meeting it distributes a list of next steps

الترجمة: يجتمع فريق التنفيذ لمناقشة الخطة مرة في الأسبوع.  
بعد الاجتماع، يوزع جدول بالخطوات الآتية. their و They لا يصح استعمالهما مع الأسماء التي تفيد معنى المجموعة. إذا كان ذلك مثيراً للضحك، أعد كتابة الجملة هكذا:

The team members meet...after the Meeting they distribute...

### تجنب إثارة الجنس مذكر/ مؤنث

كثير من الكتاب، على أمل أن يتجنبوا مشكلة الجنس كلياً، يختارون ضمير الشخص الثالث في حالة الجمع they، بدل المفرد المذكر He، أو المفرد المؤنث she، مثال:

The customer may not be aware they can request this service.

الترجمة: قد لا يدرك الزبون أن باستطاعتهم (بدل استعمال باستطاعته أو استطاعتها) طلب هذه الخدمة.

يا حسرتاه! اجعل المبتدأ في الجملة جمعاً فتكون صحيحة:

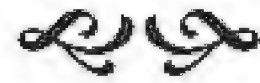
The customers may not be aware they can request...

### فشل تدقيق التجربة الطباعية

هذا هو الحد الأخير في الكتابة التجارية الجيدة. مواعيد إنجاز نهائية كثيفة، إلهاء وتشتت، محاولات للقيام بمهام متعددة - غالباً ما تتكرر هذه المواقف، وتجعل من السهل حدوث الهفوات. يمكن أن

يساعد مدقق الإملاء في حال الأخطاء الطباعية البسيطة: الأخطاء الإملائية وتكرار الكلمات. لكن وسائل التصحيح هذه لا تقيد في أخطاء التفكير مثل كلمة Incontinence / Inconvenience

وكما ورد في الأمثلة السابقة. ضع جانباً، دقائق، الوثيقة التي أنجزت ودُقت، ثم قم بمراجعة شاملة لهذه الوثيقة، وبمنظرة جديدة قدر المستطاع. تعد هذه الخطوة مهمة على نحو استثنائي عندما يكون الموضوع مشحوناً بالعاطفة أو يكون حساساً جداً.







## كيف تكتب على نحو صحيح دون معرفة القواعد؟

جون كليتون

تقوم بكتابة تقرير حول زيارة لك لمكتب تابع لكم، وتطبع الجملة الآتية: Every one here, even she, believes her data are flawed. كل واحد هنا، حتى هي، تعتقد أن معطياتها منقوصة. تتوقف محتاراً، هل يجب أن أقول Seven her إنها لا تبدو صحيحة، ولكن لا تستطيع أن تضع يدك على السبب. تقف لتتأمل، وربما ترجع إلى كتاب لقواعد اللغة، وتفقد تسلسل الأفكار لديك. وقد تبدأ في الحال بالتساؤل هل believes يجب أن تكون believe، أو هل data are يجب أن تكون data is. إن مثل هذا الحوار العقلي ينتقص من قدرتك الإنتاجية ومن ثقتك بقدرتك الكتابية. تستوعب اللغة الإنكليزية، بقدرتها غير المحدودة، المؤثرات من ثقافات ولغات مختلفة، وتضع أمامنا أحياناً تحديات تبطئ عمل أبرع الكتاب. إنها ورطة: الكتابة الرديئة تبعث برسائل سيئة للقراء، ولكن التوقف عن المعالجة الجدية لتعقيدات القواعد والتطبيق يهدر الوقت والمال. الحل الأكثر نجاعة هو تطوير إستراتيجيات لتجنب

هذه الورطات؛ ولا عيب في ذلك. إننا نستخدم بسهولة الاختصارات لحل مشكلات أخرى. فكر كيف تضيف أرقاماً في ذهنك بتجميع العشرات والمئات؛ إنه ليس غشاً. الشيء المهم هو أن النتيجة صحيحة، ولست بحاجة إلى إثبات معرفتك بعلم الحساب. ينطبق المبدأ نفسه على التأليف (الإنشاء). لست مضطراً إلى إثبات معرفتك بقواعد اللغة الغامضة. يمكنك ببساطة أن توصل المعنى بتقريبه إلى عبارة مساوية يسهل التعامل معها؛ فبإعادة كتابة الجملة تتجنب القضية المربكة.

دعنا نعود إلى قضية الضمير في المثال السابق، هل يجب أن يكون her أم she؟. الجواب الصحيح هو She؛ لأن الضمير يعود على الفاعل لا على المفعول به في الجملة. ولكن لست بحاجة أن تعرف ذلك.

لنكتب جملة صحيحة. يمكنك ببساطة تجنب المسألة باستخدام اسم الشخص ثانية بدلاً من الضمير:

Every one here, even Linda, believes her data are flawed.

الآن، فيما يخص الذين يولون اهتماماً كبيراً للفعل believes. إنه صحيح، لأن كلمة Every one ضمير تنكيري (غير محدد)، وهذه الضمائر تأخذ دائماً فعلاً في صيغة المفرد. ولكن يمكنك أيضاً إعادة كتابة الجملة لتجنب ذلك التركيب: ونستخدم Each person عوضاً من Every one.

وأخيراً، هناك مسألة الفعل الذي نستخدمه مع Data. رسمياً Data، مثل Criteria أو Media. اسم في صيغة الجمع، وهكذا يتطابق مع فعل



في حالة الجمع Data are. ولكن قلة من الناس يعرف هذه القاعدة أو يطبقها، إلى درجة أن كثيراً من الخبراء يقبل المفرد Data is.

ومع الأخذ بعين بالحسبان حالة عدم الحسم في هذه الأمور، فإن أفضل حل هو سياسة الابتعاد: إعادة كتابة الجملة بحيث لا تتطلب كلمة Data، استخدم فعل:

Each person here, even Linda, believes there are flaws in her data. Or ... flaws weaken her data.

إذا لم تعرف قاعدة لغوية، فأعد صياغة الجملة بحيث تستطيع استخدام قاعدة لغوية تعرفها حقاً. لكن كن منتبهاً؛ كي لا تغير معنى الصيغة الأصلية. انظر إلى بعض الأمثلة الأخرى:

The proposal will sink or swim on its merits.

سيسقط العرض أو ينجح بناء على مزاياه.

هل تحتاج كلمة Its إلى فاصلة عليها؟ القاعدة هي أن It's هي بديل عن It is، في حين أن its تشير إلى التملك (إذن الجملة صحيحة كما كتبت). لكن إذا لم تكن متشبتاً في القاعدة، فأعد كتابة الجملة عوضاً من البحث عنها في القاموس.

The merits of the proposal will determine if it sinks or swims.

The effect of the regulation will be to raise Costs.

تأثير التنظيم سيكون رفع التكاليف.

هل الكلمة التي نكتبها effect أم affect؟ إذا كان اسماً، فالأغلب أن الكلمة effect (affect تستخدم كاسم فقط في نصوص متخصصة للإشارة إلى التعبير عن المشاعر)؛ إذن الجملة صحيحة كما كتبت. ولكن لماذا لا نتجنب القضية، ونستخدم بدلاً لكلمة effect؟

The result of the regulation will be to raise costs.

يظهر هذا المثال كيف يمكن استخدام أسلوب الابتعاد أو التجنب نفسه في انتقاء الكلمات. تشير مارلين سافانت، في كتابها «فن الإملاء»، إلى أن الألفاظ المجانسة (كلمات لفظها متشابه ولكن تختلف كتابة ومعنى) تسبب مشكلات خاصة؛ لأن مدقق الإملاء لن يرى أي شيء خطأ عند إساءة استخدامها. تقول مارلين: تتضمن بعض الألفاظ المجانسة الكلمات المربكة الآتية:

Capital عاصمة - capitol الكونغرس - complement تنمة -  
compliment إطراء - palate سقف الحلق / حاسة الذوق - palette  
لوحة ألوان الرسم.

عندما تصادفك كلمة فيها إشكال، ركز على المعنى الذي تقصده بدل التركيز على الكلمة نفسها، عندها ستكون أكثر قدرة على التفكير في بديل جيد. بدل استخدام كلمة capitol، استخدم كلمة congress. و عوضاً من استخدام capital، استخدم كلمة Washington أو Albany. وبدل استخدام compliment، استخدم praise، وبدل استخدام palette، استخدم Available colors.

تذكر أن فكرة الكتابة ليست استعراضاً لعدد الكلمات أو القواعد التي تعرفها. التزامك تجاه القراء هو أن تكون متمكناً من الموضوع الذي تناقشه، وأن تثقل معرفتك بهذا الموضوع بكل وضوح. وفي معظم الأحيان تنشأ مشكلات الاستخدام اللغوي من رغبة في المغالاة واستعراض للمعرفة، مثلاً: الاختصارات: i.e و e.g.، كثير من الناس يخلط بينهما، وغالباً يكون الترقيم (استعمال الفواصل والنقط) خاطئاً. يمكنك تجنب هذين الاختصارين باستخدام العبارات:

In other words : يعني بدل i.e.

For example : مثلاً بدل e.g.

على كل حال، هذا ما تعنيه هاتان العبارتان. لماذا تزعج نفسك بتزيين تلك المعاني باختصارات من اللغة اللاتينية، التي يفهمها جمهورك على نحو غامض؟

وماذا عن الكلمتين Who ، Whom ؟ في كتابها «دليل المدير للكتابة التجارية» تشير سوزان بالمثال: There's a bonus for whoever finishes on time. توجد مكافأة لكل من ينتهي في الوقت المحدد. هل يجب أن نكتب Whomever ؟ من يهتم بذلك Who cares ؟ (أو إذا كنت تفضل، من يهمله الأمر To whom does it matter ). دعونا نكتب الجملة ثانية:

If you finish on time, you get a bonus.

إذا أنهيتهم في الوقت المحدد، تحصلون على مكافأة.



كل ما تحتاجه هو معرفة كيفية تحديد المشكلة. لست بحاجة إلى معرفة كيف تصحح الخطأ، ولكن كيف تبتعد عنه. مثلاً، مشكلة «Who أو Whom» تبرز عندما يتضمن سؤالك أحرف جر مثل to، for، against: لذلك عندما ترى أنك كتبت سؤالاً به أحرف جر، أعد كتابته دون أحرف الجر، مثلاً، استبدل:

Who are you speaking to? - To Whom are you speaking?

(وهي ليست صحيحة فيما يتعلق بالمثالين النحويين) أو وهي بالرغم من كونها صحيحة، فهي متكلفة رسمية جداً. لماذا لا نبتعد عن أحرف الجر ونكتب: Who is your audience?

لاحظ أن التركيز هنا على إعادة كتابة الجمل. لا بأس أن تكتب الجمل خطأ في المرة الأولى.

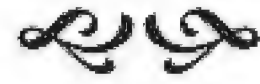
وفي الحقيقة، من الأفضل أن تكتب الجمل خطأ في البداية؛ كي تستطيع التركيز على سلسلة أفكارك. لهذا السبب، تعود لتصحح ما كتبت فيه فيما بعد. ومن الأفضل أن تعيد كتابة عدة جمل في المسودة الثانية من أن تستمر في مقاطعة عملية التفكير؛ كي تكتب بإتقان من المرة الأولى.

كثير من الكتاب يفعلون أي شيء للابتعاد عن القواعد اللغوية المتشابكة - وهي قواعد في تغير متواصل على أي حال، كما يتغير الاستعمال. إذا كنت واحداً من أولئك الكتاب، فقد تجد أن استنباط أساليب للابتعاد عن هذه القواعد سيوفر لك الوقت، ويجنبك الشعور بالإحباط.

## قراءات إضافية

*The Manager's Guide to Business Writing* by Suzanne D. Sparks (1998, McGraw-Hill)

*The Art of Spelling: The Madness and the Method* by Marilyn vos Savant (2001, W.W. Norton)







## هل اتباع القواعد يوقع رسالتك في الخطأ؟

كريستينا بيلاسكا دوفيرني

هل تسقط السماء إذا أنهيت جملة بحرف جر؟ هل تتعطل الجاذبية إذا فصلت بين جزأي المصدر؟ كلا بالطبع.

في الحقيقة، إن أكثر قرائك ثقافة لن يرف لهم جفن ولن يدهشوا؛ لا لأنهم أصبحوا معتادين على اختصارات وارتجالات الرسالة الإلكترونية، بحيث باتوا لا يلاحظون عندما يخالف أحد قاعدة ما. إنهم ما يزالون يلاحظون جيداً. السبب هو أنهم يعرفون أن بعض القواعد اللغوية ليست قواعد على الإطلاق - ولم تكن قط.

هذه ليست قواعد، وتُعرف بالخرافات بين مجموعة الأشخاص الذين يستخدمونها. إنها قد تعيق كتابتك، وتمنعها من أن تكون قوية ومباشرة وفاعلة كما يجب أن تكون. إليك أربعاً من هذه القواعد الخرافية الأكثر شيوعاً:

## لا تختتم أبداً جملة بحرف جر

هذه واحدة من أكثر الخرافات ثباتاً، بالرغم من تعليقات استمرت قروناً في محاولة للخلاص منها. إن أصول هذا الخوف تكمن في علم الاشتقاق والاحترام الواسع لسلطة اللغة، ومؤلف القاموس الممتاز: A Dictionary of Modern American Usage.

في اللغة اللاتينية Preposition حرف جر يعني «الوقوع قبل»، وفي اللغة اللاتينية يقع حرف الجر فعلاً قبل الكلمات الأخرى، إنه الجزء الوحيد من الكلام الذي لا يمكن أن ينهي جملة. لكن اللغة الإنكليزية ليست اللغة اللاتينية. وبالرغم من أن قواعد اللغة الإنكليزية تصاغ على نمط اللغة اللاتينية، إلا أن اللغتين مختلفتان جداً، وبعض القواعد لا يمكن ترجمتها على نحو جيد.

يقال إن ونستون تشرشل، عندما انتُقد لإنهاء جملة بحرف جر، قال ساخراً:

«That is the type of arrant Pedantry up with which I shall not put».

بمعنى: تلك هي نوع من حذقة رديئة لن أتحملها. وكما تثبت هذه الجملة المتكلفة على نحو مضحك، فإن الالتواءات البنيوية الضرورية لإبقاء الجملة خالية من حرف جر في نهايتها، ينتج عنها كلام أخرق طنان، لن يكون الأداة الأمثل لإيصال رسالتك.

## لا تشطر المصدر

الحقيقة هي أن بعض كلمات المصدر تتطلب أن لا تُشَطَّر. انظر إلى  
هذه الجملة: Our CEO expects to more than double revenues  
.this year

أي: يتوقع الرئيس التنفيذي أكثر من مضاعفة مصادر الدخل  
هذه السنة.

حاول إعادة كتابة الجملة؛ كي تلغي فصل جزأي المصدر. ليس هناك  
طريقة للقيام بذلك دون فقدان المعنى الدقيق للجملة الأصلية. إليك  
مثالاً آخر: -We are trying to immediately solve any customer-  
.service problems that arise

أي: نحاول أن نحل فوراً أي مشكلات قد تنشأ في خدمة المستهلك.  
تغيير موضعي: to و immediately يربك المعنى - immediately  
تحدد عبارة are trying

إذا وضعنا immediately بعد solve. فهذا يجعل الجملة رسمية  
متكلفة أكثر مما يجب، ونقل كلمة Immediately إلى نهاية الجملة ليس  
جيداً؛ لأن الكلمة هناك تبدو كأنها تصف أو تحدد arise.

وفيما يخص المصدر المشطور، فإن أفضل رهان هو اتخاذ المسار  
الوسط. إذا استطعت تقسيم المصدر أو شطره دون تغيير للمعنى، أو  
حصول غموض أو انقطاع في مسار الجملة، فافعل ذلك؛ كما ينصح  
غارنر.



### لا تبدأ أبداً جملة بـ With أو But

قم بعملك! وامضِ قدماً؛ لن تكون وحدك. قاموس أوكسفورد يستشهد بجملة تبدأ بـ «and» ويعود تاريخها إلى القرن العاشر. يقول غارنر: إن عالماً في الستينيات درس أعمال كتّاب من أعلى المستويات من بينهم: H.L. Mencken و Lionel Trilling، وقد وجد أن 9% تقريباً من الجمل التي وردت تبدأ بـ but و and، وكشف بحث غارنر عن نتائج مماثلة.

يستبدل بعض الكتاب بكلمة But كلمة However في بداية الجملة، معتقدين أن بعملهم هذا تسير الأمور بقوة وحيوية، في حين أن However التي تتبعها الفاصلة الإجمالية، هي مطب لفظي للسرعة يزعج القارئ ويبطئه.

### لا تكتب أبداً فقرة من جملة واحدة

تغير طول الفقرة، شأنه شأن تغير طول الجملة، سمة من سمات الكاتب المتميز الماهر. كتابة فقرة من جملة واحدة أسلوب جيد للاحتفاظ بانتباه القارئ، أو للتركيز على نقطة مهمة؛ فقط لا تبالغ في القيام بذلك.

### قراءات إضافية

*A Dictionary of Modern American Usage* by Bryan A. Garner  
(1998, Oxford University Press)

## المساهمون

- جون كليتون: كاتب مقره في مونتانا. تمتد زبائنه من A.T. Kearney إلى الجمعية الوطنية الجغرافية.
- نيك ريدين: مستشار مقيم في أتلانتا.
- بيضيرلي بالارو: درس اللغة والأدب ودورات الكتابة في جامعة ييل، كورنيل، وويل لوك.
- كريستينا بيلي زاسكا دو فيرني: مسهمة في إدارة هارفارد المحدثه.
- جاينس أوبوشوسكي: مسهمة في إدارة هارفارد المحدثه.
- نيك مورغان: مسهم في إدارة هارفارد المحدثه.
- هولي ويكس: مستشار اتصالات، مركزه جامعة كامبريدج.
- ريتشارد بيرك: كاتب في عالم التجارة، مركزه برنس تون، نشر عمله في التقرير الإخباري الأمريكي العالمي.
- ستيفر روبينز: رئيس مؤسسة Venture Coach، وهي شركة تدريب تنفيذية.

- سوزان جي. باركر: مراسلة مستقلة، تعمل في كامبريدج، تحمل شهادة ماجستير.

- تيودور كيني: كتب لنفسه أو كتب لآخرين سبعة كتب.

- كريستين بي. دونا هو: مسهمة في إدارة هارفارد المحدث.



سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية	
تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.	
Harvard Business Review <b>Interviews with CEOs</b>	3294
Harvard Business Review on <b>Advances in Strategy</b>	8032
Harvard Business Review on <b>Appraising Employee Performance</b>	7685
Harvard Business Review on <b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
Harvard Business Review on <b>Brand Management</b>	1445
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Leadership</b>	8059
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Thinking</b>	181X
Harvard Business Review on <b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
Harvard Business Review on <b>Business and the Environment</b>	2336
Harvard Business Review on <b>The Business Value of IT</b>	9121
Harvard Business Review on <b>Change</b>	8842
Harvard Business Review on <b>Compensation</b>	701X
Harvard Business Review on <b>Corporate Ethics</b>	273X
Harvard Business Review on <b>Corporate Governance</b>	2379
Harvard Business Review on <b>Corporate Responsibility</b>	2748
Harvard Business Review on <b>Corporate Strategy</b>	1429
Harvard Business Review on <b>Crisis Management</b>	2352
Harvard Business Review on <b>Culture and Change</b>	8369
Harvard Business Review on <b>Customer Relationship Management</b>	6994
Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>	5572



Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leadership in a Changed World</b>	5011
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing Projects</b>	6395
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Mind of the Leader</b>	6409
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>Teams That Succeed</b>	502X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: <b>Negotiation</b>	1113
Harvard Business Essentials: <b>Managing Creativity and Innovation</b>	1121
Harvard Business Essentials: <b>Managing Change and Transition</b>	8741
Harvard Business Essentials: <b>Hiring and Keeping the Best People</b>	875X
Harvard Business Essentials: <b>Finance for Managers</b>	8768
Harvard Business Essentials: <b>Business Communication</b>	113X
Harvard Business Essentials: <b>Manager's Toolkit (\$24.95)</b>	2896
Harvard Business Essentials: <b>Managing Projects Large and Small</b>	3213
Harvard Business Essentials: <b>Creating Teams with an Edge</b>	290X
Harvard Business Essentials: <b>Entrepreneur's Toolkit</b>	4368
Harvard Business Essentials: <b>Coaching and Mentoring</b>	435X
Harvard Business Essentials: <b>Crisis Management</b>	4376
Harvard Business Essentials: <b>Time Management</b>	6336
Harvard Business Essentials: <b>Power, Influence, and Persuasion</b>	631X
Harvard Business Essentials: <b>Strategy</b>	6328



المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح		
<p>تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.</p> <p>وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.</p>		
The Results-Driven Manager:		
<b>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</b>		3477
The Results-Driven Manager:		
<b>Managing Yourself for the Career You Want</b>		3469
The Results-Driven Manager:		
<b>Presentations That Persuade and Motivate</b>		3493
The Results-Driven Manager: <b>Teams That Click</b>		3507
The Results-Driven Manager:		
<b>Winning Negotiations That Preserve Relationships</b>		3485

<p>معضلات الإدارة</p> <p>عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من</p> <p>صفحات كتب هارفارد التجارية</p>	
<p>كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقية من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.</p>	
Management Dilemmas: <b>When Change Comes Undone</b>	5038
Management Dilemmas: <b>When Good People Behave Badly</b>	5046
Management Dilemmas: <b>When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X
Management Dilemmas: <b>When People Are the Problem</b>	7138
Management Dilemmas: <b>When Your Strategy Stalls</b>	712X